الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة -

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

رقم التسجيل:

التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) - قسنطينة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
شعبة: تسيير الموارد البشرية

من إعداد:
عبد الله لفايدة

تحت إشراف:
د/موساوي عبد النور

أعضاء لجنة المناقشة:

بوخمخم عبد الفتاح	أستاذ محاضر بجامعة قسنطينة	رئيسا
موساوي عبد النور	أستاذ محاضر بجامعة قسنطينة	مقررا
بعلوج بولعيد	أستاذ محاضر بجامعة قسنطينة	عضوا
باديسي فهيمة	أستاذة محاضرة بجامعة قسنطينة	عضوا

السنة الجامعية: 2007/2006

المقدمة

تواجه المنشآت اليوم تحديات كبيرة تتمثل في فرض نفسها على عدة أصعدة اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، ثقافية وسياسية. وبالطبع لمواجهة هذه التحديات يجب على المنشأة أن تضيف أساليب تسمح لها بالتكيف مع كل هذه التغيرات.

هذه الأساليب التي ستمكن المنشأة من البقاء والاستمرارية واحتلال مكانة جيدة في سوق جد متموج بسبب انفتاح السوق وتوجه أغلب الدول إلى اقتصاد السوق الحر، ستتجلى في الميزة التنافسية التي ستتميز بها المنشأة عن باقي منشآت القطاع.

وكل هذا يتطلب منها المرونة (la flexibilité)، فإذا كانت هذه المرونة مطلوبة من الجانب الخارجي للمنشأة فهي أيضا ضرورية من الناحية الداخلية وتكون أكثر إلزامية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فقد أصبح لهذه الأخيرة دور حيوي في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الكبير في حجم المنشآت وتنوع أنشطتها وتعقدها ممّا يستتبع بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة مع احتياجات ومتطلبات العمل.

ومن ثمّ، أصبح ينظر للمورد البشري نظرة ديناميكية قادرة على الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمنشأة.

فمن الضروري إذن الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار في تحسين أدائها وتدريبها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وفاعلية لتتمكنّ من التكيف والتغيرات البيئية التي تواجهها باستمرار.

إن إدارة الأفراد –الموجودة في كل المنظمات– تباشر عدة وظائف أساسية انطلاقا من التسيير التنبئي للموارد البشرية وحتى الإحالة على المعاش. وتشمل هذه الوظائف والمهام، التسيير التنبئي للموارد البشرية أو تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وفقا لمتطلبات العمل ثم البحث واستقطاب الأفراد من كافة المصادر المتاحة والمناسبة، واختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه المناصب، ثم إعداد وتنمية الأفراد وتطويرهم عن طريق التكوين، وتحديد الأهمية النسبية لكل منصب عمل وكذلك شاغل هذا المنصب كمدخل لتحديد ووضع نظام للحوافز والأجور التشجيعية وذلك من أجل تحفيز الأفراد بغرض الإبقاء عليهم بالمنظمة مع إعطائهم أجرا مميزا يتلاءم والجهد المبذول، مما يتطلب تقييم الأفراد. وتعتبر إدارة الأفراد حلقة اتصال بين الإدارة والأفراد من جهة وبين الإدارة والنقابة من جهة أخرى. ولا يقتصر نشاطها عند هذا الحد، وإنما أيضا لابد من الصيانة والمحافظة على الموارد البشرية من أي أخطار تهددهم في بيئة العمل مما يتطلب خلق البيئة والمناخ النفسي الملائم للأداء.

لقد أصبحت الموارد البشرية هي العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي تعتبر الشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة. لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى لنجاح المنشأة.

ومن الأبعاد الجديدة التي ارتبطت بهذا المفهوم، ما يتعلق بإستراتيجية المنشأة، والمعبرة عنها بالأهداف العامة البعيدة المدى التي ترغب المنشأة في تحقيقها، من جانب التطورات الاقتصادية، منافسة، تطور تكنولوجي وغيرها.

ويتوقف نجاح المؤسسة في الأجل المتوسط والطويل على مدى حصولها في الوقت على الكفاءات المطلوبة لشغل المناصب المحددة ولا يمكن بلوغ الأهداف التنظيمية ولا تتحقق الإستراتيجيات اللازمة لبلوغها إلا إذا توفرت المنشأة على الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات والرغبات المطلوبة.

ويسهر التسيير التنبئي للموارد البشرية، كنشاط من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، على ضمان توافر العمالة بأنواعها المختلفة، بما يتفق والأهداف الاستراتيجية للمنشأة، ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة وأخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة. كما يمكن المنشأة من معرفة مواردها (ما تتوفر عليه) من أفراد والتنبؤ بتطورهم الطبيعي، وبالتالي التنبؤ باحتياجات المؤسسة من أفراد في الأجل المتوسط والطويل وتحديد الإجراءات اللازمة لكي تتحصل المؤسسة في الوقت على الأفراد اللازمين.

وكما يشرحه " D.Thierry ":« إن التسيير التنبئي للأفراد لا ينحصر في بعض الأدوات الإعجازية (وخاصة الإعلام الآلي) كالتوفيق فرد منصب، تحليل الموارد، تسيير التعداد وكلام عام حول المؤهلات (للحصول على أجراء أكثر حيوية، أكثر تحمسا، وأكثر تطورا، وأكثر تكيفا) إنما هي مرحلة يجب أن تدمج في الإستراتيجية، وعلى مدير الموارد البشرية أن يقيس العلاقة كلفة / أرباح / مخاطر، والذي يمكن أن يصطدم بثقافات معينة للمؤسسة»[1].

إن الدافع لاختيارنا هذا الموضوع يتأتى من كونه يدخل ضمن الصيرورة العامة لتسيير الموارد البشرية في المنشأة، ولما لهذه الأخيرة اليوم من أهمية في تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية للمنشأة، ولما لنشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية من دور هو الآخر في تحقيق ذلك. فإذا كانت إدارة الموارد البشرية تركز على ثلاثة جوانب هي الحصول على الموارد البشرية، الاحتفاظ بها وتطويرها، بما يوافق استراتيجية المنشأة،

فما هو دور وأهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف؟، وما هي مكانة التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشآت الجزائرية؟.

وللإجابة عن هذين التساؤلين اخترنا أن نقوم بدراسة تطبيقية بإحدى المنشآت الجزائرية بولاية قسنطينة، وقد وقع اختيارنا على شركة سونلغاز توزيع الشرق (SONELGAZ DISTRIBUTION EST)، وهذا بغرض التعمق أكثر في الطرق والأساليب العملية المتبعة في عملية التسيير التنبئي للموارد البشرية وتبيان الأهمية التي توليها لهذه الوظيفة.

وقد ارتأينا أن نتبع المنهج التحليلي-الوصفي فيما يخص الجانب النظري، فسنقوم بتحليل الظاهرة انطلاقا من الكل إلى الجزء، محاولين في ذلك الإلمام بكل جوانب الموضوع. أما الجانب التطبيقي فسنعتمد

---

[1] Pierre Romelaer, gestion des ressources humaines, ed Armand colin, Paris, 1993, p160

فيه على المنهج التحليلي الكمي وهذا راجع لطبيعة الموضوع بداية، ثمّ لأنه يمكن من جمع البيانات الدقيقة عن الظاهرة محل الدراسة، من خلال تجميع جزئيات الظاهرة وتحليلها بغية تحديد درجة الكفاءة والفعالية التي تميزها.

وسنقوم بتقسيم بحثنا هذا إلى:

جانب نظري يظم فصلين: يشمل أولهما وظيفة الموارد البشرية وتطورها التاريخي موضحين أهم نشاطاتها والتحديات التي تواجهها، ونتطرق فيه كذلك إلى تسيير التشغيل أو الاستخدام كأحد أهم أبعاد تسيير الموارد البشرية والذي سنقدم فيه لأهم أشكال عقود العمل، ومختلف أنواعها، ثم سنعرج إلى التسيير التنبئي لموارد البشرية، محاولين إبراز وبشيء من التفصيل ماهيته، النماذج المتتابعة له، أهميته وأهدافه، مقوماته ومشاكله، إلى أساسياته وأهم أدواته،على من تقع مسؤوليته وما هي شروط نجاحه، علاقته بالإستراتيجية العامة للمنشأة وبباقي نشاطات وظيفة الموارد البشرية، موقعه في التنظيم حتى نخلص إلى تطبيقات الإعلام الآلي على مستواه (نظام معلومات الموارد البشرية والأنظمة المتخصصة).
أما الفصل الثاني فقد خصصناه لتوضيح الخطوات العملية للتسيير التنبئي للموارد البشرية والتي ستتضمن تحديد مشاريع التطوير واختيار المحاور الاستراتيجية، ثم إلى ترجمة الأهداف الإستراتيجية في شكل هياكل، عدد وأنواع المناصب اللازمة من حصر عدد وأنواع الوظائف المطلوبة وتقدير حجم ونوعية الموارد البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة، جرد الموارد البشرية المتوفرة وتحليل تطورها المحتمل في المستقبل، تحليل الفروقات وتحديد مخططات العمل والعمليات، أي تحديد الفائض أو العجز، لنخلص إلى أساليب معالجة الفائض أو العجز.

أما الجانب التطبيقي فقد خصصنا له فصلا هو الآخر، سنعرض فيه بداية توصيف عام لشركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE)، ثم ننتقل إلى توضيح سياسة التسيير التنبئي للموارد البشرية والصيرورة المتبعة لها على مستوى الشركة.

الموضوع	الصفحة

الفصل الأول: **تطــور التسيير التنبئي للموارد البشرية**

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية تتعدد فيما يلي:

1- الأرض؛
2- المباني؛
3- رأس المال؛
4- التكنولوجيا؛
5- الأفراد.

وهناك من الخبراء والمهتمين من يحصرها في ثلاث عناصر وهي: الأفراد، المال والمهمات.

ومهما تعددت العناصر عند هذا الفريق أو ذاك، يمكننا القول أنّ أيـة مؤسسـة أيـا كـان حجمهـا ونشاطها، تتكون من أصول مادية وموارد بشرية، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام، هو التـالي: أي العناصر يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة؟ هل هي الأرض، أم المباني أم رأس المال أم التكنولوجيـا؟ ولا شك أنّ كل هذه الأصول المادية للمؤسسة تمثل أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة، لكن في الوقـت الـراهن يبدو إجماع المختصين والخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة، واعتبارهـا أكثـر الأصـول أهمية. حيث أنّ عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على كفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية ولهـذا يعـد العنصر البشرى من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية والأكثر محورية، وهذا السبب بديهي وبسـيط، هو أنّ أي شيء آخر يعتمد اعتمادا كاملا على كيفية أداء هذه المهمة (الأفراد) بكفاءة. وأمام هذه الحقيقـة تطرح مجموعة من التساؤلات عن ماهية وظيفة الموارد البشرية، عن مختلف نشاطاتها وكيفية تطورهـا عبر الزمن.

تجدر الإشارة في بداية الحديث إلى أن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتـداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كل من المفهـومين. وحتى العقد السابع من القرن العشرين كان الانتشار للمدخلين الأساسيين في هـذا المجـال همـا الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، وخلال العقدين السابقين ذاع انتشار مدخل جديـد يعـرف بمـدخل المـوارد البشرية.

المبحث الأول:ماهيـــة وظيفة المـــوارد البشريـــة

1.تعريـــف وظيفة المـــوارد البشريـــة

بما أنّ كل مؤسسة مكونة من موارد بشرية، فإنّ الحصول عليهم وتنميـــتهم وتحفيـــزهم وصـــيانتهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها.وتنطبق هذه الحقيقة على كل المؤسسات بأنواعها المختلفة ســـواء كانـــت حكومية أو مؤسسات أعمال صحفية، تعليمية ترفيهية أو اجتماعية، فالحصول على أحسن الناس والإبقـــاء عليهم يعتبر أمرا حيويا لنجاح أي مؤسسة سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أو لا، وسواء كانت عامـــة أو خاصة.

إن المنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتـــنجح فـــي تنميـــتهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم، ستتميز بالفعالية (القدرة على انجاز أهدافها) وأيضا الكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة)، أما تلك التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها تتعرض لخطـــر الركـــود أو الموت(الإفلاس أو الخروج من السوق) إنّ بقاء أي مؤسسة يتطلب وجود مـــديرين وعـــاملين متمكنـــين، يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق غاية عليا مشتركة، إنّ المنظمات التي تفشل في الحصول علـــى التنسيق بين المديرين والعاملين، سيصيبها حتما الفشل[1]. ويمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية على أنها:

« وظيفة تعمل على استغلال الأفراد أحسن استغلالا بهدف تحقيق أهداف المؤسســـة، وتعتبـــر مـــن الوظائف الإدارية الصناعية التي تعتني أساسا بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين حتى يتوفر لـــديهم الحافز المعنوي القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة»[2].

«عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، صيانتها، الحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسســـة وتطويرها»[3].

«مجموعة من البرامج والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة»[4].

تعتبر وظيفة الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير مشـــروعاتها، لذا يجب الاهتمام بالأفراد وتنمية مهاراتهم.وتتبع الوظيفة في ذلك مجموعة من الممارســـات والسياســـات التي تشمل مختلف الجوانب المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة وتتمثل هذه النشاطات أساسا في[5]:

- تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد؛
- تخطيط الاحتياجات من الأفراد؛

---

[1] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص33

[2] محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1971، ص27

[3] سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر عمان الأردن، 2001، ص17

[4] علي غريب، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص14

[5] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص2

- تصميم أنظمة الأجور والحوافز؛
- تقييم آراء الأفراد؛
- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد؛
- توجيه الأفراد وتدريبهم.

وسنتطرق بشيء من التفصيل لوظائف إدارة الموارد البشرية فيما يأتي.

2.وظـــائـــف إدارة المـــوارد البشريـــة

نشاطات إدارة الموارد البشرية تسعة وهي كالآتي[1]:

1- إدارة الأفراد؛
2- تسيير الموارد البشرية والتكاليف؛
3- التكوين؛
4- التطوير الاجتماعي؛
5- الإعلام والاتصال؛
6- تحسين ظروف العمل؛
7- العلاقات الاجتماعية؛
8- الاستشارة للتدرج السلمي في تسيير الأفراد؛
9- العلاقات الخارجية.

1.2.إدارة الأفراد

بدأت هذه الوظيفة في الوجود تحت هذه الهيئة ، وأصبحت مرئية في المؤسسة، هذا الجانب يغطي[2]:

- تسجيل، متابعة ومراقبة البيانات الفردية والجماعية لأفراد المؤسسة: مسك المستندات والملفات القاعدية، الحركات، إحصائيات التعداد بالمؤسسة...الخ؛
- مسك الوثائق والسجلات المفروضة من التنظيم؛
- تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية في المؤسسة؛
- العلاقات مع المصالح الإدارية للعمالة، مع مفتشية العمل ومع مصالح المعلومات الداخلية والخارجية؛
- تطوير وسائل الإعلام الآلي للوظيفة؛

---

[1] Jean-marie Peretti, Ressources Humaine, 5e éd, Edition Vuibert, Paris : 2000, P : 36.
[2] IBID, P : 36.

- إدارة الأجور: تثبيت، تجانس، متابعة الأجـور الفرديـة، المكافـآت، العـلاوات المختلفـة، إحصاءات الأجور؛
- حساب الأعباء الاجتماعية: الضمان الاجتماعي، نظام التقاعد والاحتياط، الجمعيات الخيريـة، تأمينات خاصة لفئات معنية من الأفراد؛
- حساب وتوزيع الامتيازات الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة، تسيير أنشطة مساعدة الأفراد.

مجمل هذه المهام يشكل عبء عمل جد ثقيل، خاصة عندما توجد عدة فئات للأفراد، مواقيت عمـل متنوعة ولقد مكن الإعلام الآلي من إحداث تطوير كبير في إدارة الأفراد.

تغطي إدارة الأفراد في آن واحد، تطبيق الإجراءات القانونية، التنظيمية والاتفاقيات والاحتياطـات المرافقة لتنفيذ قرارات تسيير الموارد البشرية.

2.2.تسيير الموارد البشرية

يغطي التعبير " تسيير الموارد البشرية " التكفل الديناميكي للأفراد داخل المؤسسة، وبالأخص[1]:

- تسيير التشغيل أو الاستخدام، التسيير التنبئي للتشغيل، برامج التوظيف، تسيير المسار الوظيفي والترقيات، تحليل المناصب وتقييم الأفراد؛
- تسيير العلاوات انطلاقا من تحليل وتقييم الوظائف، شبكة الأجور، سياسة العلاوات، الاشتراك والمشاركة.

ولقد استُنتجت خمس مهام أساسية في تسيير الموارد البشرية وأربع مهام في تسيير التكاليف:

تسيير الموارد البشرية

- التنبؤ بالاحتياجات العددية والنوعية؛
- التوظيف؛
- الصيرورة التنظيمية لتقييم العمالة/مناصب؛
- الصيرورة التنظيمية لتقييم الأفراد؛
- الترقيات والتحويلات.

تسيير تكاليف الأفراد

- متابعة تطور أنظمة العلاوات؛
- مراجعة الحالات الفردية؛
- إعداد موازنة تكاليف الأفراد؛
- بحوث تخفيض التكاليف.

3.2.التكوين (التدريب)

[1] IBID, P : 37

المهام الأساسية هي[1]:

- معرفة (تحسس) الاحتياجات؛
- إعداد مخططات التكوين؛
- وضع نشاطات التكوين حيز التنفيذ؛
- تقييم النتائج.

لقد عرف هذا المجال تطورا مهما في بداية السبعينات بالخصوص مع تأثير التشريعات حول التكوين ومع مطالع عام 2000، أصبح من جديد متغيرا مفتاحيا لتسيير الموارد البشرية (G R H)[2] الاستثمار في التكوين أصبح الاهتمام الشاغل للمؤسسات.

4.2. التنمية الاجتماعية

هذا الميدان يغطي عدة جوانب[3]:

- إعادة تنظيم العمل؛
- تحديد المناصب وتسيير الكفاءات؛
- التكيف مع التكنولوجيا الجديدة؛
- تطوير شكل التنظيم والتكيف مع تغيرات حجم النشاط؛
- مشروع المؤسسة وإعادة بناء الارتباط الاجتماعي؛
- الطرق الإشراكية (حلقات الجودة،...) وتطوير الإبداع.
- تطوير أدوات المشاركة المالية (الفوائد، المشاركة، مخطط الادخار، المساهمة).

يترجم الجانب المتجدد للوظيفة.

5.2. الإعلام والاتصال

من مهام مدير الموارد البشرية، يمكن أن نذكر[4]:

- تحديد الجماهير وإعداد الرسائل؛
- تسيير الوسائل: جريدة المؤسسة، الإعلانات، السمعي البصري، الاجتماعات التنظيمية، شبكة الاتصال الداخلية (Intranet).

يتدخل مدير الموارد البشرية (D R H)[5] في تحديد سياسة إعلام متجانسة في أهدافها واختياراتها، وإجراءات الإعلام. وله أيضا دور هام على مستوى التأطير. كما أن الاتصال الرسمي يحظى بمكانة كبيرة في صيرورة الإعلام والاتصال.

---

[1] IBID, P : 38
[2] G R H : Gestion des Ressources Humaines
[3] IBID, P : 38
[4] IBID, P : 38
[5] D R H : Directeur des Ressources Humaines

يضمن مسؤول الموارد البشرية مباشرة سير المعلومات العامة حول المؤسسة، الأفراد، التطور التكنولوجي التجاري، البشري... هناك وسائل عديدة مستعملة.

6.2.تحسين ظروف العمل

تطورت حركة ظروف العمل منذ السبعينيات وتختلف درجة الوعي بهذه الوظيفة من مؤسسة لأخرى. لمسؤول الموارد البشرية في ميدان تحسين ظروف العمل دور محدد بالتشريعات التي توجه نشاطه أمام لجنة المؤسسة، لجنة النظافة، الأمن.

أهم البنود [1]:

- النظافة والأمن؛
- ظروف العمل؛
- توفيق أوقات العمل؛
- تسيير النشاطات الاجتماعية (المطعم، مراكز العطل، الترفيه).

7.2.العلاقات الاجتماعية

هناك خمس أسئلة تسمح بحصر دور مدير الموارد البشرية[2]:

- من يرأس عادة الاجتماعات مع ممثلي الأفراد (رئيس المؤسسة، صاحب الوظيفة)؟؛
- من يرأس عادة لجنة المنشأة/مؤسسة؟؛
- من يرأس عادة الاجتماعات مع النقابات؟؛
- من يقوم بالتفاوض السنوي حول الأجر وأوقات العمل؟؛
- من يقوم بالتفاوضات الأخرى (الفوائد، الاشتراكات، مخطط الادخار، الحماية الاجتماعية...)؟

8.2.الاستشارة والدعم لخط التدرج في تسيير الأفراد

لأنه يشغل وظيفة استشارية، يقتسم مدير الموارد البشرية مساهماته بين أربعة ميادين[3]:

- إجراءات وطرق تسيير الأفراد؛
- معالجة الحالات الفردية (توجيه المسار المهني، تكوين...)؛
- حل المنازعات الفردية؛
- حل المنازعات الجماعية.

---

[1] IBID, P : 39
[2] IBID, P : 39
[3] IBID, P : 39

يجب أيضا تحديد، عندما يتعدى مشكل ما إطار التسيير الجاري، متى يتم اللّجوء الفعلي إلى مدير الموارد البشرية من طرف الرؤساء التنفيذيين.

9.2. العلاقات الخارجية

في كثير من الأحيان يكون مدير الموارد البشرية مسؤولا عن العلاقات مع[1]:

- مفتشية العمل؛
- الضمان الاجتماعي؛
- مجلس الحكماء والمحامين (Csonseil des prud'hommes)؛
- الغرفة/الاتحاد، أرباب العمل-نقابة، أرباب العمل (كممثل دائم للمؤسسة أو المشاركة في أعمال معينة)؛
- التعليم (التعليم العام والتقني...)؛
- الممثلين؛
- المنظمات المتخصصة؛
- المنظمات المحلية.

3. التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية

تأسست وظيفة الموارد البشرية بصفة تدريجية، متبعة بذلك عن قرب هيكلة المؤسسات الصناعية الكبيرة وتوجب على دوائر الموارد البشرية، الإجابة على مختلف الأسئلة التي كانت تطرح عمليا على مسيَريها. وبالتالي فمن الممكن استنتاج علاقة شديدة بين صيرورة تطور وظيفة الموارد البشرية والظروف التاريخية والاقتصادية التي أعطت الإطار الذي تتطور فيه المؤسسة. ولفهم مختلف مراحل نمو تسيير الموارد البشرية سنتّبع مِشية تأريخية (archéologique)[2].

إنَ تاريخ تسيير الموارد البشرية، مناهجها، عروضها وتساؤلاتها مرتبط كليا بتاريخ الاقتصاد الذي بدوره يسير على إيقاع التناوبات الدورية الاقتصادية، التي كانت حسنة على العموم، وترتب عنها حركات اجتماعية حاملة لمطالب جديدة.

---

[1] IBID, P : 40

[2] Geneviève Lacono, Gestion des Ressources Humaines, Ed casbah, 2004, P : 15:

سنتطرق إلى المراحل الكبرى المعبرة عن صيرورة تأسيس وظيفة الأفراد في المؤسسات. هناك أربع فترات كبرى يمكن إبرازها لوصف التطور الذي حدث[1]:

- مرحلة إنشاء وظيفة الأفراد؛
- مرحلة تطور وظيفة الأفراد والتي تغطي الثلاثينات المجيدة والمساهمة "الفوردية"؛
- مرحلة احترافية وظيفة الموارد البشرية؛
- الفترة الراهنة والموسومة بشكوك وأسئلة وكذلك بانبثاق إشكاليات جديدة.

1.3.مولد وظيفة الأفراد (1914-1945)

قبل سنة 1914، وظيفة الأفراد لم يكن لها وجود حقيقي وإنّما كانت تمارس من طرف المالكين أنفسهم. ظروف انبثاق وظيفة الأفراد كوظيفة مستقلة وعملية جاءت في اليوم الموالي للحرب العالمية الأولى، وقد تشكلت الوظيفة حول قطبين أحدهما نظري والآخر تأسيسي وقانوني[2].

1.1.3.قطب البناء النظري لوظيفة الأفراد

ينقسم هذا القطب إلى فرعين متتابعين ويعضد كل منهما الآخر، ذلك أن كلًا منهما مكمل للآخر.

سنشهد من جهة، إلى ولادة الرأسمالية الجديدة وبروز المؤسسات الصناعية الكبيرة في وضع اجتماعي صعب، هذه المعطيات هي التي شكلت الأرضية التي ولدت فيها وظيفة الموارد البشرية، هذه الأخيرة هي في الحقيقة مدينة في بداية بنائها النظري لآخرين أمثال Max weber، Taylor، Fayol والذين يمكن اعتبارهم أول المنظرين للوظيفة.

من جهة أخرى، تيار نظري آخر سيتطور ويتبنى مقاربة مغايرة تماما لتصور الفرد في العمل مرتبطة بمدرسة العلاقات الإنسانية، هذه القراءة النفسانية للمنظمة تعتبر عنصرا حاسما في سياق تطور وظيفة الأفراد[3].

1.1.1.3.المنظرون الأوائل لوظيفة الأفراد

حتى وإن كانوا جد مختلفين في مقارباتهم، ساهم ثلاثة مؤلفين في تطوير (سواء عن طريق الصدفة مثل:Max weber ، أو بصفة مباشرة أكثر مثل: TaylorوFayol) مقاربة للمؤسسة كان لها تأثير مباشر على بناء وظيفة الأفراد.

- Max weber

قدم عملا قيما في منعطف القرن 19 إلى القرن 20، هو مفكر ألماني ظهرت تحفته في سنوات 1910-1920، كان شاهدا على الثورة الصناعية ودرس مختلف الظروف التي سبقت تطورها. في هذا العمل الدقيق من الملاحظة والتحليل، ركز على عنصر "الدين" كعامل كبح أو عتلة (Levier) للتطور

[1] IBID, P : 16
[2] IBID, P : 16
[3] IBID, P : 16

الاقتصادي، هــذا التحليــل كــان موضــوع كتابــه الأول " Ethique Protestante et Esprit Des Capitalismes".

ولكن إسهامه لم يتوقف عند ذلــك، فــي كتابــه الثــاني "Economie et Société " (الاقتصــاد والمجتمع) قامMax weber بالتعرض لأسس النظام الاقتصادي. وإن لم يكن في مشروعه انجاز نظرية خاصة بالمؤسسة، إلاّ أنّ إسهامه لمعرفة الميكانيزمات الاجتماعية للعمل الاقتصادي، ساهم بقوة في تحديــد مجالاتها. هذا التأثير لوحظ بالخصوص من خلال إسهاماته حول أنماط ممارسة السلطة حيث يميــز بــين السلطة الكاريزماتيكية، السلطة التقليدية والسلطة الرشيدة.

- **السلطة الكاريزماتيكية**: من يمارس **السلطة** يمتلك دائما مبدأ أو مشروعا يجاوز الفئة التي هو مسؤول عنها: المرجعية يمكن أن تكون "الله"، يوتوبيا (utopie)، نظرة معينة للمجتمــع، للتنظــيم أو للمؤسسة.
- **السلطة التقليدية**:تفترض أنّ الإجماع الذي يؤسس مشروعية الذي يمارسها، ويعتمد على ثقــل الماضي، إنّه العرف، التاريخ الذي يعطي معنا للحاضر، مشروعية السلطة التقليدية ترتكز على احترام المبادئ الأصلية التي تنظم أساليب تداول السلطة.
- **السلطة الرشيدة**: تبني مشروعيتها على نظام شرعي وعقلاني، إنّها سمة الدولة العصرية التي تستند إلى نموذج بيروقراطي. لا ينظر Max weber إلي البيروقراطية بصفة تحقيرية. بل بــالعكس فهي النموذج المثالي لنظام مبني على احترام القواعد والتنظيمات، كما أنَ الفرد لا يمتلك وظيفتــه ولا يمكنه توريثها. يشترط التنظيم البيروقراطي المهيكل حسب مبدأ تدرجي (Hiérarchique) أنّ تكــون المناصب محددة بدقة، هذا النمط من المشروعية ألهم في المؤسسة نظاما للتأصيل أو لإرساء القواعــد (Formalisation). كثيرا ما كان Max weber مصدر إلهام لنظرية إدارة المؤسسات. ونشير هنــا إلى أهمية القاعدة كمرجع مشترك ومفروغ منه بالنسبة لكافة العمال[1].

- <u>- التأثير المباشر لــ Taylor</u>

نظّر Taylor نمطا جديدا لتنظيم العمل، بالتفكير في الوضع الصناعي للولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن 20. المنظمة النموذجية التي كان يرجو صنعها، ترتكز على تقسيم عمودي للعمل وعلى مبدأ تخصص المهام. التايلورية تستند إلى تصور للإدارة والتي تسمى بالتنظيم العلمي للعمل"l’O S T"[2].

الإدارة المقترحة من طرف Taylor تتشكل حول ثلاثة مبادئ:

- تقسيم المهام والمسؤوليات؛
- مبدأ التدرج؛
- وحدة القيادة والإدارة.

[1] IBID, P : 17
[2] O S T: Organisation Scientifique du Travail

وفيما يخص تسيير الموارد البشرية، أنتجت التايلورية ثلاثة آثار رئيسية:

- سمح بإرساء قواعد للعمل حول "معيار الوقت" أي وحدة الزمن اللازمة لانجاز المهمة، والتي تعتبر وحدة موضوعية؛

- ويعتبر أصل كل نظام لتصنيف المناصب حسب درجة التعقيد ومستوى التأهيل المطلوب، مصطلح عامل متخصص (OS)[1]، عامل مؤهل (OQ)[2]، أو عون تحكم (AM)[3]، ظهر في عثرة التايلورية؛

- أخيرا، التحليل العلمي للعمل يؤدي إلى التخصص أكثر فأكثر للمنفذين، الذين تحملون مهمة التعرف بدقة للعمل الذي يؤدونه. هذا التقعيد للعمل يؤدي حتما إلى تطبيق توصيف للمناصب والذي فرض نفسه كأداة منيرة لتسيير الموارد البشرية[4].

انتشار النموذج العقلاني في تنظيم المؤسسة سمح بالتطوير السريع للمجتمع الصناعي، وأفاد كعتلة لصيرورة هيكلة المؤسسة. أثريت أعمال Taylor بعده من طرف العديد من المؤلفين، ومن بينهم نعد Fayol الذي تسجل أعماله ضمن نفس السياق الذي سلكه Taylor.

- • - إسهام Henri Fayol

إنّ إسهام Fayol كان يخص بصفة أساسية تنظيم المؤسسة، لقد دفع منطق التنظيم الإداري إلى تحديد مختلف الوظائف التي يجب أن تمارس في أي منظمة، والتي تترجم بتنظيم جدّ دقيق على الهيكل التنظيمي (Organigramme).

من جهة أخرى، يركز بالخصوص حول الدور الحازم للرئيس، والذي يعتبر الأداة الأساسية للتنسيق والتكامل. ويقترح إدارة تدرجية مقتبسة كثيرا من الممارسات العسكرية:

- وحدة القيادة؛
- إدارة موجهة لتسيير الأفراد؛
- مبدأ التخصص حسب Fayol هو رهان فعَالية هذا النمط من الإدارة التسلطية.

تأثيرات Taylor وFayol كانت معتبرة، التايلورية التي تسربت وانتشرت في كل المؤسسات مارست تأثيرا مطوّلا على تسيير الأفراد. وإنّ تعرض بعد ذلك نموذج L’O S T إلى انتقادات شديدة، بسبب التجاوزات التي أفرزها فقد صمد بأعجوبة لاختبار الزمن، وليس هذا فقط، بل إن هذا النموذج لم يزُل بالكلية من بعض مؤسسات القطاع الصناعي[5].

بيد أنّ، الانتقادات للنموذج التايلوري لم يتأخر بزوغ فجرها، مدفوعة بالأساس في و.م.أ لتنتشر بعد ذلك في كل أوربا، انتقاد التايلورية وجد صدى واسعا ضمن تيار العلاقات الإنسانية.

---

[1] OS : Ouvrier Spécialisé
[2] OQ : Ouvrier Qualifié
[3] AM : Agent de Maîtrise
[4]IBID, P : 18
[5] IBID, P :18

2.1.1.3. تأثير تيار العلاقات الإنسانية

حركة الانتقاد للتايلورية الذي حملت رايته مدرسة العلاقات الإنسانية بدأ منذ بداية الثلاثينيات بالـــــ و.م.أ. لقد تهيكل هذا التيار على مرحلتين كل مرحلة كان لها تأثير مباشر على كيفية تصور الفـــرد فـــي المؤسسة[1]:

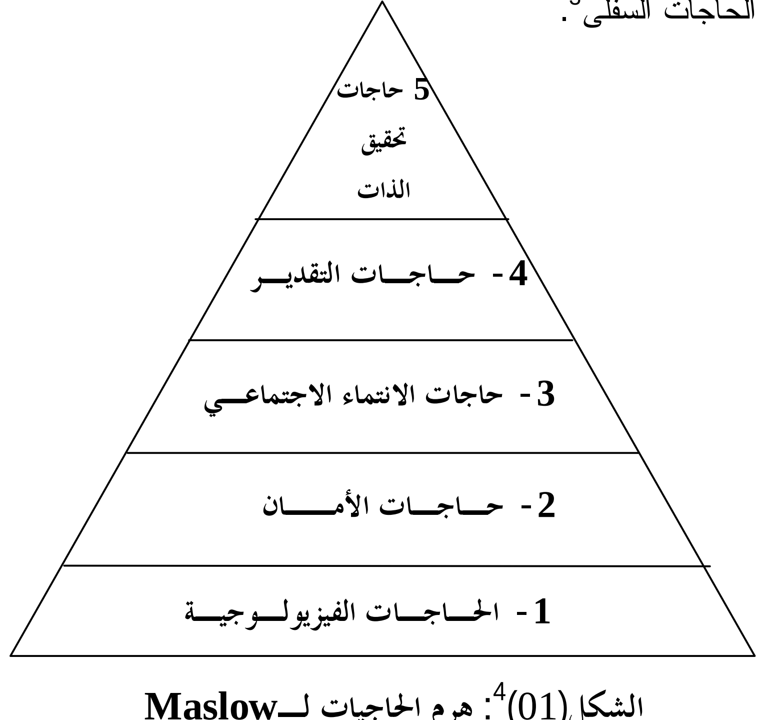
- المرحلة الأولى كانت حاسمة بالنسبة لدارسة ظروف العمل من نتائج أعمـــال Mayo، التـــي أجريت في مؤسسة Hawthorne لــ Western Electric Company. في أثنـــاء تجاربـــه، قـــام Mayo وزملاؤه بتعريض العمال لعديد من التغيرات في محيط عملهم (خاصة في شدة الإضاءة) ثـــم وسع تجاربه لساعات العمل، فترات الراحة وطرق التعويضات.

نتائج هذه التجارب المعروفة بـــ "آثار هاوثورن" المركزة على تأثير التغير في بيئة العمل وفعاليته. لقد سمحت بإدراج ولأول مرة بُعد ظروف العمل في المؤسسة كمتغير مفتاحي للإدارة[2].

- مرحلة ثانية هي أيضا جد مهمة بالنسبة لتسيير المسار المهني، لدراسة (الإشراك) المســـؤولية والتحفيز، وتلك المقتبسة من نظرية الحاجات والحوافز.

- نظرية الحاجات من إبداع Maslow

بالنسبة له، هناك تدرج في الحاجات الإنسانية التي تتطور تدريجيا من حاجات أولية إلـــى حاجـــات أكثر نبلا وتعقيدا. إنّ منطق عرض هرم Maslow يرتكز على فكرة أنّ الحاجات العليا لا يكمن التطـــرق إليها ما لم يتم إشباع الحاجات السفلى[3].



الشكل(01)[4]: هرم الحاجيات لــMaslow

[1] IBID, P : 19
[2] IBID, P : 19
[3] IBID, P : 19
[4] بوخمخم عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري-قسنطينة،2001، ص: 118 (بتصرف)

- هذه النظرية قد كُملت وهذبت كثيرا من طرف Herzberg، أثناء دراسته للتحفيز. لكنه هذب مضمون النظرية بربط إشكالية التحفيز الفردي بمنطق المؤسسة. بالنسبة لـ Herzberg الاهتمام الرئيسي هو تحسين بيئة العمل وباقي أماكن عيش الفرد.

فهو سيكافح إذن لتخفيض مبدأ تقسيم العمل الذي وضعه Taylor، وفي نفس الوقت لإثراء مهام الأجراء.

إسهام تيار العلاقات الإنسانية، لعب دورا مهما في صيرورة هيكلة تسيير الموارد البشرية والذي سيكون له تطبيقات مباشرة بالنسبة لكل ما يمس الاهتمام الرئيسي بظروف العمل[1].

2.1.3. الحق الاجتماعي كنقطة ارتكاز لوظيفة الأفراد

إنّ التطور التدريجي لمقدمات قانون العمل شكل القاعدة التأسيسية التي وضعت فيها التطورات الأولى جذورها بالنسبة لوظيفة الأفراد، تطور الحق الاجتماعي تم بطريقة جد بطيئة، على دفعات متتالية مرتبطة جدا بالدورات الاقتصادية والتعاقبات السياسية.

مع أن أسس قانون العمل وضعت منذ بداية القرن التاسع عشر مع قانون 1841 الذي يمنع عمل الأطفال وبعد ذلك قانون 1884 الذي يعترف بالنقابات، وأخيرا قانون 1898 حول حوادث العمل، إلاّ أنّ التشريعات الاجتماعية لم تأخذ انطلاقا حقيقيا إلاّ في بداية القرن العشرين.

من بين النصوص الأكثر أهمية، التي أعطت دفعة قوية لحركية وظيفة الأفراد، يمكن ذكر[2]:

- قانون 1906 حول الراحة الأسبوعية، الأحد؛
- قانون 1906 حول إنشاء وزارة العمل؛
- قانون 1919 حول التحديد بثماني ساعات لمدة العمل والمؤسِس للاتفاقيات الجماعية؛
- قانون 1925 المؤسس لضريبة التمهين؛
- قانون 1928 حول الضمان الاجتماعي الذي يقضي بضمان حد أدنى من المداخيل للعمال المرضى، المعاقين أو المسنين؛
- قانون 1932 المؤسس لمبدأ المعونات العائلية (Allocations Familiales)؛

انتصار الجبهة الشعبية سنة 1936 أدى إلى موجة من الإضرابات، التي سمحت بتقوية السلطة النقابية، تجديد التفكير الرئاسي وإنشاء C J D مركز المدراء الشبان في 1938.

1936، هي أيضا سنة إمضاء اتفاقيات Matignon التي أسست مبدأ العطلة بأسبوعين مدفوعة الأجر، وكذلك الأسبوع بأربعين ساعة عمل والتي أسست الاتفاقيات الجماعية.

ويلاحظ أنّ هناك تناقضا كبيرا بين النصوص وبين تطبيقها الفعلي، الآلية الشرعية والتطبيقية في الميدان الاجتماعي هي صيرورة لا يمكن عكسها، وإنّ قطعت الـ ح.ع II مجرى التاريخ الذي أعطى

---

[1] Geneviève Lacono, OP, CIT, P : 20
[2] IBID, P : 21

اعترافا أوليًا بحقوق العمال، الحق الاجتماعي استعاد نموه انطلاقا من سنة 1945، الشيء الذي سيعطي وظيفة الأفراد نقطة الارتكاز وبداية شرعيتها.

2.3. تطور وظيفة الأفراد 1945-1975

لقد تم انجاز صيرورة هيكلة وظيفة الأفراد، كما رأيناه، على القاعدة النظرية للتايلورية ولتيار العلاقات الإنسانية، وعلى دعامة الحق الاجتماعي.

لكن هناك إطار اقتصادي وسياسي جد ملائم قد ساهم كعتلة لتطور وظيفة الموارد البشرية، هذه الفترة المعروفة بـــ"الثلاثينيات المجيدة" -حسب تعبير Jean Fourastié– ستسمح بدفع الهيكلة والصيرورات التي تنظم وتنمط كل الوظائف الكبرى للمؤسسة[1].

معترف بها من طرف نموذج رعاية الدولة، والذي هو بدوره مرتبط بالمساهمة الفوردية، ستشرع وظيفة الأفراد في أخذ منعرج حقيقي لتطبيق صيرورة الاحترافية.

1.2.3.نموذج الدولة الراعية

من الصعب جدا تحديد وبدقة تاريخ ظهور ظاهرة معقدة كمصطلح رعاية الدولة، هذه الفكرة لدولة حامية وضامنة لتكافل اجتماعي عرفت إعدادا بطيئا عبر القرون، ولكن لم تجد في أوروبا تشكلا نظريا حقيقيا إلا بعد النصف الثاني من القرن التاسع عشر.

يمكن تعيين قانون 22 مارس 1841، كنقطة انطلاق لتدخل الدولة في المجال الاجتماعي، الهادف إلى تحديد وتنظيم عمل الأطفال، ولكن من دون شك التشكيل النظري لمبدأ الدولة الراعية لم يظهر بصورة واضحة إلاّ في فكر Bismarck.

إنّ بدايات تدخل الدولة في الميدان الاجتماعي قد تأسست منذ القرن التاسع عشر، من منطلق "صحي" (Hygiéniste) أساسا، بالمقابل فإنّه لم يتم رؤية تأسيس الدولة الراعية إلاّ بعد 1945. وقد ترجم هذا حسيا في فرنسا، بزيادة جد معتبرة في حصة ميزانية الدولة المسخرة لهذه السياسة التي انطلقت من 12% من الناتج الداخلي الخام سنة 1913 لتصل إلى حوالي 45% سنة 1995[2].

تطور إطار الدولة الراعية بعد الحرب العالمية الثانية في الدول الصناعية وتنظم على قاعدة نظرية، ووجد تطبيقه الفعلي في صنف من التدخل الخاص.

1.1.2.3.الإطار النظري للدولة الراعية

الأسس النظرية لرعاية الدولة تأتت من تقارب ثلاث تيارات فكرية[3]:

- تأثير الماركسية والاشتراكية اللذان حثا كثيرا حكومات الدول المنتهجة لاقتصاد السوق، للعب دور مهم في إعادة توزيع المداخيل.

---

[1] IBID, P : 21
[2] IBID, P : 22
[3] IBID, P : 22

- الفكر الكينزي هو الآخر أثر على الحكومات:

- لأنّه يحث على تثبيت الاقتصاد، بالمحافظة على المداخيل المتاحة للأفراد رغم تقلبات الدورات الاقتصادية.
- ولأنّه يبرر برنامج الأشغال العمومية وتعويضات البطالة لتخفيف التأثيرات السلبية لمراحل الأزمات.

- أخيرا، اقتصاديات الممتلكات العمومية، التي طورها كل منSamuelson و Richard Musgrave، والتي تحث الدولة على توفير عدد كبير من الممتلكات العمومية، اعتمادا على فرضية أنّ القطاع الخاص لا يرى أيّ فائدة في إنتاج ممتلكاته، فهناك مبدئيا مشروعية لمنحها إلى القطاع العمومي.

انطلاقا من هذه التيارات الثلاثة، نشأ من الجانب التطبيقي شكل من الحركة العمومية مبني على مبدأين:

- مبدأ التدخل العمومي: المنظر أساسا من طرف كينز، كأداة التعديل الأكثر فعالية للأعمال الاقتصادية بالمفهوم الواسع.
- مبدأ التضامن المؤصل أو لا من طرف Beveridge في كتابه "عمل للجميع في مجتمع حر" والذي جدد بعد ذلك من طرف العديد من المؤلفين وبخاصة Mus Grave الذي أسس كل المشروعية للحركة العمومية (Action Publique).

هذين المبدأين المتحدين أثرا بشكل واسع في فرنسا وأوروبا على تسيير الموارد البشرية، بخاصة ما يتعلق بتقسيم المسؤوليات بين المدراء والسلطات العمومية، لتطبيق الحماية الاجتماعية والتضامن.

رعاية الدولة في الخطاب النظري وكذلك في التطبيقي منه، ارتصد ثلاث مهام كبرى رئيسية[1]:

- وظيفة المساعدات: التي تعني بتخصيص مداخيل النفقات من النوع الجماعي؛
- وظيفة الموازنة أو التعديل: التي تفيد في مكافحة فقدان التوازن الاقتصادي؛
- وظيفة إعادة التوزيع: لتصحيح الفروقات في تقسيم المداخيل.

2.1.2.3.وسائل رعاية الدولة

تدخل الدولة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، اعتبر منذ الأزمة الاقتصادية 1930 وحتى بدايات 1980 كطريقة عادية لتنظيم الروابط الاجتماعية، مستفيدة من رضا واسع لمصلحة هذا النوع السياسي الشعبي، رعاية الدولة تسلحت بوسائل استعملت كأسس لشرعيتها وتدعم كفاءتها. التخطيط وتطبيق حماية اجتماعية ذات نطاق واسع، سمحت لرعاية الدولة بهيكلة قطبي ممارستها[2]:

- بواسطة التخطيط: وجدت الحكومات المتعاقبة أداة فعالة للتنبؤ واستباق التغيرات الكبيرة التي سيواجهها المجتمع، ولم يقصى أي قطاع استراتيجي من هذه الإدارة الاقتصادية.

---

[1] IBID P : 23
[2] IBID, P : 23

- وكذلك سمح "اقتصاد إدارة التمويل"، خاصة في فرنسا، بمرافقة التغيرات الكبرى التكنولوجية للثلاثينيات المجيدة، من القاطرة (BB) إلى القطار ذو السرعة الكبيرة (TGV) ومن طائرة (Carravel) إلى (Airbus)، دون أنّ ننسى البرنامج الكهرو- نووي، كل هذه المبادرات مسانَدة ومؤطَّرة من الدولة ساهمت في تقليد فرنسا وسام " الاستقلال الوطني".

- بواسطة إنشاء مؤسسات الحماية الاجتماعية: الدولة الراعية عرفت كيف تتصور إجابات تتكيف ومشاكل التضامن، فإنشاء وزارات اجتماعية يترجم اهتمام الحكومات المتعاقبة لإعطاء رؤية للسياسات العمومية المستهدفة حول المشكلة الاجتماعية بالمفهوم الواسع، إنّ تطبيق الممارسات تجاه الجماهير الضعيفة - الأشخاص المسنين، الأطفال- وكذلك إنشاء سياسات قطاعية -عامة تدريجية للضمان الاجتماعي، سياسات النقل الاجتماعية، سياسة الصحة، سياسة التوظيف- توضح جيدا الصعود القوي للسياسات العمومية في الميدان التضامني.

هذا الارتقاء للخدمات الاجتماعية وافق فترة كان الاقتصاد فيها والخدمات الاجتماعية إن لم نقل متوافقين تماما، نستطيع اعتبارهما غير متناقضتين، الخدمات الاجتماعية تساند النمو، والاقتصاد يسمح بتقسيم عادل لثمار النمو.

2.2.3.المساهمة الفوردية والإطار النظري لشرعية تسيير الموارد البشرية

رغم أنّ أعمال Ford قد نشرت في فترة مابين الحربين، إلاّ أنّ مصطلح الفوردية استعمل لوصف نموذج النمو المعتبر الذي عرفته الدول المتقدمة في "الثلاثينيات المجيدة" مواصفات هذا النمو الفوردي، كما وضحه منظروا المدرسة الضبطية (L’école de Régulation)، التي يصل عددها إلى خمسة، كل واحدة منها جد مرتبط مع الآخر لدرجة أنّه لا يمكن تحديد بدقة تتابع الأسباب المؤثرة [1]:

1- السمة المميزة لدورة النمو هذه تعود إلى نموذج الإنتاج بالحجم الكبير، باستعمال نموذج (O S T) المتقرح من طرفTaylor ، نظم Ford العمل بالسلاسل. هذا الشكل الجديد من الإنتاج سمح بتحقيق أرباح هائلة من الإنتاجية وطور الإنتاج بالحُزم الكبيرة (إنتاج بأحجام كبيرة)؛

2- أرباح الإنتاجية المحققة والإنتاج الغثائي، أديا إلى تحفيز صيرورة الاستهلاك الغثائي بفضل توزيع أرباح جديد على الأجراء.

3- هذه الظاهرة المزدوجة من الإنتاج والاستهلاك الغثائي المترابط، أدت إلى حركة من تمركز المؤسسات، البحث المستمر عن أرباح الإنتاجية والإنتاج بحزم كبيرة، يفرض إنشاء وحدات إنتاجية كبيرة.

4- كنتائج فورية للتمركز وإنشاء مؤسسات صناعية كبيرة، نسبة «الأجراء» من السكان العاملين لم تتوقف عن الزيادة في كل هذه الفترة.

[1] IBID, P : 24

5- لإنهاء جدول الاقتصاد من النوع الفوردي، نستطيع القول بأنّ حركة النمو الاقتصادي قد روفقت من جهة، بارتفاع قوي من احتياجات التأهيل ومن جهة أخرى، ميول متنامي لجعل الجهاز الإنتاجي أكثر "خدماتي" (Tertiarisation).

الدورة الفوردية العادلة ترجع إذن إلى الزوج (الثنائية) إنتاج **غثائي**- استهلاك **غثائي**، هذا النموذج يجمع بصفة وثيقة بين شكل تنظيم الإنتاج ونمط التنظيم الاجتماعي، كنوع من تصور إعادة توزيع ثمار النمو الاقتصادي، ويتميز كذلك، من جانب تنظيم العمل، بالقواعد الثلاثة الآتية[1]:

- تحديد المستوى التدريجي للأجراء، بمرجعية لمناصب العمل،محددة هي الأخرى بتصنيف التشغيل المفاوضة في إطار الفروع ؛
- ربط نمو مجموع الأجور بأسعار الاستهلاك، للمحافظة على القدرة الشرائية؛
- ربط نمو مجموع الأجور بأرباح الإنتاجية المستبقة.

هذا النموذج كثيرا ما عوض بالثقافة النقابية. في الحقيقة، تقسيم العمل الذي كان هو المبدأ الأساسي لتنظيم العمل في المؤسسات أعيد تطبيقه على نطاق واسع، بخاصة للشركاء الاجتماعيين، ممثلوا المفاوضات الاجتماعية. كل شريك في المفاوضة – رؤساء (مدراء)، أجراء، نقابات – كانت لهم صورة واضحة للدور الذي يلعبونه.

هذه المعرفة بقواعد لعبة المفاوضة الاجتماعية يسمح لكلٍّ التموقع في هذا النزاع لاقتسام القيمة المضافة. موضوع التنديدات نفسها كان يدور حول مسألة الأجر، إنّه في الإطار النظري، السياسي والاقتصادي للنموذج الفوردي الذي أنشأ في نفس الوقت نموذج **اجتماعو-اقتصادي** ونمط لإدارة المؤسسات، الشيء الذي أدى إلى تطوير وظيفة الأفراد.

3.2.3.أقطاب تطور وظيفة الأفراد

مقتصرة في البداية على نشاطات إدارة الأفراد – التي كانت مهمتها الأساسية تتمثل في مسك ملفات الأفراد وإعداد الأجرة– أثريت وظيفة الأفراد تدريجيا انطلاقا من الميزانية الاجتماعية، ثم بعد ذلك أخذ في الاعتبار إشكاليات أكثر فأكثر تنوعا[2].

1.3.2.3.الميزانية الاجتماعية

اجتازت وظيفة الموارد البشرية مرحلة مهمة في صيرورتها الاحترافية مع قانون 1977 الذي يفرض على رؤساء الشركات التي تظم على الأقل ثلاث مائة (300) أجير، إعداد ميزانية اجتماعية. وهي وثيقة سنوية، تمكن من إعطاء صورة لحظية لأهم البيانات التي تخص الموارد البشرية.

[1] IBID, P : 25
[2] IBID, P : 25

تسمح الميزانية الاجتماعية بجمع في وثيقة إجمالية أهم المعلومات المتعلقة بالأفراد، هذه الوثيقة التي تظم سبعة نصوص تسرد في شكل مؤشرات كل المكونات البشرية التي تزود النظام الاجتماعي للمؤسسة[1]:

- الاستخدام (متابعة التعداد)؛
- الأجر والأعباء التابعة؛
- الظروف الصحية والأمنية؛
- ظروف أخرى للعمل (مدة، تنظيم، الظروف المادية للعمل)؛
- التكوين؛
- العلاقات المهنية؛
- ظروف معيشة الأجراء وعائلاتهم في حالة ما كانت ظروفهم تتعلق بالمؤسسة (نجد في هذا الفصل بخاصة دور لجنة المؤسسة).

ثلاث فرضيات رئيسية تؤسس منطق الميزانية الاجتماعية التي تعتمد على[2]:

- إدراك قصير المدى: بسنة، والمأخوذ من منطق الميزانية المالية؛
- طريقة تحليلية مبنية على نظام جردي؛
- منطق مالي الذي يظهر أساسا تكلفة الموارد البشرية.

لعبت الميزانية الاجتماعية دور دَفعة حقيقية لصيرورة تنميط وظيفة الموارد البشرية، ولقد سمحت أساسا في تحديد المؤشرات التي تسمح بمتابعة دقيقة من سنة لأخرى،و كذلك مع متابعة للعمالة، متابعة الكتلة الأجرية، متابعة عمليات التكوين وتقييم ظروف العمل رغم النقائص المشار إليها من طرف العديد من المؤلفين، فقد استخدمت كنقطة ارتكاز لهيكلة وظيفة الأفراد، والتي قد أثريت كثيرا بعد ذلك لتحتوي مهمات جديدة.

2.3.2.3.مهمات مديرية الموارد البشرية

رغم التباينات المختلفة بين المؤسسات، بحسب حجمها وقطاع عملها،إلّا أنه يمكن ملاحظة اتجاه عام نحو إعطاء مديرية الموارد البشرية أشكالا مختلفة من الوظائف، التي يمكن أن تقسم إلى خمسة أقطاب[3]:

هناك أولا، إدارة الأفراد مع الرواتب، تسيير نظام معلومات الأفراد وتسيير العمالة، وإعداد الميزانية الاجتماعية؛

يأتي بعد ذلك المسائل المتعلقة بتسيير الأفراد بخاصة فيما يتعلق بتسيير التوظيف مجرى المسار المهني في جميع جوانبه: حركية، تكوين، ترقية، استقالة، فصل...الخ؛

---

[1] IBID, P : 25
[2] IBID, P : 26
[3] IBID, P : 26

جوانب التسيير الجماعي هي الأخرى بدأت تأخذ مكانة في اهتمامات مسئولي الأفراد، البعض منها له علاقة مباشرة بتسيير المؤسسة كحساب والتحكم في الكتلة الأجرية، التسيير التنبئي للعمالة، تسيير موازنات ووسائل التكوين، إعداد وتسيير المخطط الاجتماعي. والبعض الآخر هو في خدمة التأطير: دراسة المناصب المعيارية، تطور المناصب الحرجة، متابعة جريان مقابلات التقييم، إعداد مخطط التكوين؛

مرحلة التطور الاجتماعي توافق تطبيق الآليات الإدارية التي تغطي الميدان المتسع، يمكن أن تكون مخططات الاتصال، انجاز التحقيقات مع الأفراد (رضا، آمال، تقييم)، إعداد مخططات النشاط في مجال الجودة، الإدارة بالمشاركة، تكييف أو قات العمل.

المجال الأخير لاهتمامات مسئولي الأفراد تعتني بميدان العلاقات الاجتماعية والنقابية: تنظيم الانتخابات، قيادة الاجتماعات، مفاوضة الاتفاقيات، تسيير المنازعات...

3.3.من وظيفة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية

يسجل هذا العبور تقريبا في الفترة 1980-1990، والذي يوافق الصيرورة الاحترافية لتسيير الأفراد في المؤسسة. تجربة حركة الاحترافية هذه يجب أن تؤخذ بنوع من الحيطة والحذر، لعدة أسباب، بداية الصيرورة بعيدة على أن تكون خطية، بالإضافة إلى أنها متأصلة في العديد من التيارات النظرية، وأخيرا، أقطاب احترافية وظيفة الموارد البشرية جد متناقضة [1].

1.3.3.صيرورة غير خطية

أولا، الصيرورة غير خطية، إذا كان بعض القطاعات كقطاع الصناعات الكبيرة أو الخدمات قد دخلوا منطق الموارد البشرية بسرعة، فبعض القطاعات الأخرى بالمقابل تعتبر جد متأخرة، فالعديد من المؤسسات لم تتجاوز مرحلة تسيير الأفراد القاعدية، الوضع إذن بعيد على أن يكون متجانسا، ولا يمكن الحصول على رؤية موحدة للوضع.

ثانيا، حتى المؤسسات التي أدمجت المرجعية الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالكلية لم تستغن بعدُ عن التصرفات القديمة المستوحاة من التايلورية.

الملاحظة التي نعطيها للمؤسسات اليوم، تؤدي إلى لحظ مقاربة بطبقات ترسبية يسند بعضها بعضا، مع وجود منافذ بين هذه الطبقات.

أخيرا، في صيرورة التطور، نلاحظ وجود تردد مستمر بين إستراتيجية فردية مركزة على الفرد وإستراتيجية جماعية مركزة على التنظيم، كل مرحلة من صيرورة احترافية هذا الاختصاص أنشأت تسوية أريبة بين المنطقين.

[1] IBID, P : 27

2.3.3.تأصل نظري متعدد الأشكال

بعد القاعدة التأسيسية للتايلورية، ثم التيار البسيكو-سوسيولوجي الذي أضاف حجرا مهما لهذا التشييد، الجزء النظري الثالث الذي أثرى تسيير الموارد البشرية والذي يعتمد على إسهام علم اجتماع المنظمات (La Sociologie des Entreprises).

علم اجتماع المنظمات قد تطور خاصة منذ بداية الستينات انطلاقا من العديد من الأعمال. وبدون أن نقوم بتقديم جرد شمولي لكل المصنفات، سنتعرض فقط لتلك التي طالما كان لها تأثيرا على تعريف المؤسسة[1].

- يجب بداية التعرض لدارسة P.Lawrence وJ.Lorsch، اللذان كانا أول من أشارا إلى العلاقة الشديدة بين المؤسسة ومحيطها. في هذه المقاربة، نتصور المؤسسة كتنظيم له منطقه الخاص، الذي يفرز نظاما داخليا. هذا النظام الداخلي كثيرا ما يراجع جراء تأثيرات المحيط الخارجي. لكنه نظام مفتوح، في علاقة دائمة مع المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي الذي يمارس عليه ضغطا كبيرا، والذي يزعزع باستمرار تجانسه الداخلي.

مستندة تماما للتحليل النسقي ونظرية التعقيد (Théorie de la complexité)، هذه الطريقة لتصور المؤسسة جد مهمة لإعطاء معنى لتسيير الموارد البشرية، والتي ستكون بمثابة إسهام جد مفيد لفهم تطلعات الأفراد، خاصة فيما يتعلق بمعنى عمله وتمثيله للمؤسسة. وبالمثل، فإنّه من خلال هذه النظرة النظرية يمكننا قياس مختلف القيود التي تتحملها المؤسسة والمرتبطة بإشكالية المدى القصير للعولمة والمسؤولية[2].

- ثم أعمالHerbert Simon وMarch حول العقلانية المحدودة التي لعبت هي الأخرى دورا حازما. لقد سمح هذان المؤلفان من تنميط نموذج العقلانية المحدودة والتفكير في صيرورة اتخاذ القرار. وعلى عكس ما كان يقترح تايلور، فلا وجود لطريقة جيدة وحيدة "One Best Way ". بل هناك جملة من سلسلة من العوامل لا يمكن التنبؤ بها تتدخل في الإستراتيجية لتغيير متانة هيكل تنظيم المؤسسة. فهناك عوامل اقتصادية، تكنولوجية واجتماعية تفرض نفسها على اتخاذ القرار. ومن جهة أخرى، من المستحيل أن يكون متخذ القرار في وضعية تسمح بتنميط مجمل صيرورات اتخاذ القرار، فالمقرِر لا يبحث باستمرار عن كل المعلومات المتاحة، ولا يعد قائمة لكل الحلول الممكنة، ولا يمكنه تقييمها كلها، فهو ينتهج طريقة تسلسلية بجمع المعلومات ولا يبحث إلا عن عدد محدد من الحلول الجديدة، حتى يجد واحدا ليس مثاليا ولكنه مقبول. هذا هو التصرف الذي تذكره بدقة العقلانية المحدودة. إسهامات Herbert Simon وMarch فيما يخص تسيير الموارد البشرية تعتبر هي الأخرى جد مفيدة، فهي تمس أساسا ميدان اتخاذ القرار، التقييم وأيضا التحليل الإستراتيجي[3].

---

[1] IBID, P : 28
[2] IBID, P : 28
[3] IBID, P : 28

- أعمال Michel Crozier وFriedberg المتعلقة بفهم المؤسسة تسجَل في نفس العترة النظرية. ولقد كانت إضافاتهم تتمثل أساسا في المساهمة في تنميط التحليل الإستراتيجي والذي يركز بدوره على ثلاثة أفكار أساسية[1]:

- ***المسلمة الأولى*** تتمثل في ملاحظة سلوك العمال المرتبط كليا بالإطار البيئي الذي هم حتما ينتمون له. كل عامل يمتلك "منطقة حرية النشاط، حرية التفكير". حرية التفكير هذه- الكبيرة نوعا ما- تبني فضاء الاستقلالية، وتحدد مناطق اللاتأكد في قيادة المنظمة. أحد نتائج فضاء الاستقلالية هذا الذي يمتلكه كل عامل يعتبر غير قابل للتصغير ، ولا يمكن كذلك إحالته إلى عقلانية ذاتية، كما اقترحه Taylor. هو في الحقيقة عقلانية معقدة يجب أن ترجَح (تنتصر، تعمم).

- ***المسلمة الثانية*** التي يرتكز عليها التحليل الاستراتيجي المنمط من طرف علم اجتماعية المنظمات –والذي لا يجب أن نخلطه بالتفكير الاستراتيجي المعروض من طرف إدارة الأعمال- هو نوع من تصور للسلطة، فالسلطة تعتبر من المعطيات الأساسية في حياة المنظمات، ولا يمكن أن تتواجد السلطة إلاّ نسبة للآخرين. فهي تفترض وجود مزيج ذكي بين نظام القيود، محدد بإجراءات، بمعايير، بقوانين، بمنظام وشرعية تعتمد على اللوائح المختلفة المقترحة من طرف Max weber.

إسهام التحليل الاستراتيجي كما عرضه Michel Crozier وFriedberg يعتبر هو الآخر مهماً لفهم اهتمامات تسيير الموارد البشرية. قيادة الرجال والنساء في المؤسسة تفترض الأخذ في الاعتبار التوازن المتقلب بين إشكالية "العامل عنصر من النظام"، وبين المنطق الفردي والمنطق الجماعي.

إنّ تعقد أغلبية إدارات تسيير الموارد البشرية، يرجع إلى انتمائها في الغالب إلى خط بين البعدين، الفردي والجماعي، ولأنه من الصعب المحافظة على توازن، هو غير مستقر أصلا كحالة الأجر وتسيير الجدارة (الأداء)

- و في ختام هذه الجولة المختصرة لمختلف إسهامات علم اجتماع المنظمات سنتعرض لأعمال المؤلفين الذين يتصورون المؤسسة كـــ "عامل اجتماعي معقد" إمّا لخضوعها لنظام قيم أو لنظام ثقافي. هذا التيار النظري ممثل في فرنسا من طرف مؤلفين مختلفين كـــ:Sain Saulieu، Iribarne le Goff أو Bernoux، وكذلك من طرف Minzberg الكندي. الإسهام المميز لهذا التيار النظري الأخير في المعرفة بالمؤسسة وتسيير الموارد البشرية، يتمثل في الربط بصفة تلقائية بين المؤسسة والمجتمع. باسترجاع معادلة Sain Saulieu، المؤسسة هي "شكل (أمر) اجتماعي". هذا يعني أنّ المؤسسة هي ظاهرة اجتماعية في مجملها، فهي تحمل بداخلها التساؤلات الكبيرة للمجموعة الاجتماعية، تطلعاتها، مخاوفها، طموحاتها. ولكن في نفس الوقت، المؤسسة هي مكان للاختلاط الاجتماعي، الانتقاء، التفتح، مجهزة بعادات، بثقافات، بهوية تاريخية وبذاكرة.

[1] IBID, P : 29

3.3.3. أقطاب احترافية تسيير الموارد البشرية: ظاهرة متناقضة

القطب الذي تنظمت حوله صيرورة احترافية الموارد البشرية، سواء من جانب الفكر أو على مستوى الأدوات المطبقة، تنظمت حول مفاهيم التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات (G P E C)[1]، ثم حول نموذج الكفاءة [2].

1.3.3.3. التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

حسب التعريف المقترح من طرف M. Parlier وP. Gilbert، هي إستراتيجية لهندسة الموارد البشرية، وتتمثل في تصور وتطبيق ومراقبة السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تقليص بصفة مستبقة الفروقات بين الاحتياجات وموارد المؤسسة على المستوى الكمي (العدد) أو على المستوى النوعي (الكفاءات).

التسيير التنبئي يقيَد ضمن بعد استراتيجي، فهو يفترض الاهتمام بتطور المناصب، بتحديد الاحتياجات المستقلة للمؤسسة من الكفاءات. ويسجل التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات بداهة في المدى البعيد. إن إدخال التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات، وهذا على خلاف النموذج القديم الذي كان يعتمد منطقا سكونيا (ثابتا) وإداريا، وجد تفسيره في سلسلتين متقاربتين من الأسباب[3]:

- هناك أولا عبارة التطلعات الجديدة للأفراد ضمن وضع موسوم بإنهاك نموذج المؤسسة المبني على الزوج التايلوري/ الفوردي.
- ثم بعد ذلك، إدراج مناهج بحوث العمليات في إدارة المؤسسات التي فتحت الطريق للمشية التنبئية. ونماذج المحاكاة حول التطور الديموغرافي وسيناريوهات النمو، التي حوّلت حسابات الفرص والمخاطر لهذا القرار أو ذلك، والتي عُممت بعد ذلك في المؤسسات بفضل انتشار الإعلام الآلي.

هذا الازدواج في الصيرورات الناجم، في آن واحد عن عبارة التطلعات المختلفة للأجراء الراغبين في أن يعترف بهم كأشخاص، ومن تنميط أدوات الإعلام الآلي، لعب دور عتلة لاحترافية مهنة الموارد البشرية. وبدأ التسيير التنبئي يفرض نفسه، بجانب المهام الإدارية لتسيير الأفراد، كوظيفة أساسية.

في حين أن خلف هذا المصطلح العام تنحدر مفاهيم مختلفة تماما من المهم تدقيقها. لتفادي سوء التفاهم، وفهم أبعاد الجدال الحالي، توالت عدة تصورات للتسيير التنبئي، ولقد التزمت كل واحدة منها بالإجابة على تحدٍي معين في ظروف معينة[4].

- النموذج الأول تعلق بنهاية الستينات، بتنميط تسيير التعداد. ولقد كان منهج كميا خالصا، والمشية كانت جماعية.

---

[1] G P E C : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
[2] IBID, P : 30
[3] IBID, P : 31
[4] IBID, P : 31

• ثم تم الانتقال إلى تسيير تنبئي للمسار المهني في الفترة 1970-1975. ولقد كان الانقطاع عن النموذج الداخلي مهما لأنّه في هذه المرة كان المطلوب هو إنجاز " تسيير تنبئي مدمج " مبني على مقاربة نوعية وأكثر فردية.

• مرحلة ثالثة تم اجتيازها في الثمانينات مع تنميط التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات (G P E C)، ووصفت بأنها جد حرجة مقارنة بالتصورين السابقين. هذه المشية الجديدة أدخلت طريقة إستراتيجية خالصة، والأداة البارزة في هذه الفترة كانت الميزانية الاجتماعية التي تسمح بانجاز إسقاطات ديموغرافية مستقبلية لأفراد المؤسسة.

• أخيرا الفترة الحالية المتميزة بمشية جد معقدة تربط إشكالية مزدوجة جماعية وفردية في آن واحد.

• *فعلى المستوى الجماعي*، التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات يعتمد على أدوات مثل مدونة المناصب، التصورات المستقبلية لأهرام الأعمار والكفاءات، منحنيات الحركية الداخلية والخارجية. منهجية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات، المستوحاة كثيرا من الديموغرافيا أو علم إحصاء الشعوب، خاصة بالنسبة لأهرام الأعمار، الأجناس والمؤهلات، الذي يبني ظاهرة الجيل ويصنع ثقافة المؤسسة.

• *أما على المستوى الفردي*، فإن التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات يعتمد أساسا على القدرات الكامنة لحركية الأفراد المتواجدين بداخل المؤسسة. إن معرفة " حافظات " المهارات التي يجب الاحتفاظ بها وتحديد احتياجات تطوير الكفاءات، تعتبر من الأبجديات لتطبيق إدارة الاستباق الإستراتيجي. هذه الحركية قد تأخذ أشكالا مختلفة تدوَن في " المسارات المهنية ". ونعني بذلك أيضا "فضاءات الحركية المهنية". ويمكننا التمييز بين الحركية الجغرافية، الحركية الوظيفية، الحركية المؤهِلة، الحركية الاحترافية.

في الحقيقة، الحركية ما هي إلا تعبير عن المرونة. والتسيير التنبئي للمناصب والكفاءات لا يمكن تجسيده حقيقة إلاّ في فرضية أن المؤسسة مرنة ويتواجد بداخلها هامش معين من المناورة.وهي مرتبطة هندسيا كما يظهر من اسمها، بمفهوم تسيير الكفاءة.

2.3.3.3.تسيير الكفاءة

هذه المرجعية الجديدة في الإدارة فرضت نفسها في عشرية 1990، لا نشهد هنا ظاهرة انقطاع عن الفترة السابقة، ولكن إثراءً للطريقة المقترحة، هذا الإثراء يتمحور أساسا حول ***نموذج الكفاءة*** الذي وجد مكانه بصفة طبيعية في الشجرة المؤسِسة للتسيير التنبئي للمناصب والكفاءات [1].

مدفوعا من طرف الشركاء الاجتماعيين في بداية التسعينيات. تم تثبيت مشية الكفاءة في الاتفاق الممضي في ديسمبر 1990: في المجموعة Usinor-Sacilor (الذي صار بعد ذلك Alcelor). هذا النص الجد تجديدي يعترف بمبدأ الكفاءة المكتسبة بالنسبة لكل فرد ، مهما يكن المنصب الذي يشغله.

[1] IBID, P : 32

ويثبت كذلك الحق لكل فرد، في مسار مهني تأهيلي. أخيرا، هذه الاتفاقية أدخلت مفهوم التنظيم التأهيلي، الذي يسمح بظهور علاقة جدلية بين صيرورة التمهين والتنظيم.

ثم مرحلة ثانية جد مهمة في هيكلة النموذج تمّ اجتيازها في مؤتمر Deauville المنظم من طرف CNPF والذي أصبح من حينهاMEDEF. تعريف الكفاءة قد دقق كثيرا " الكفاءة المهنية هي توليفة من المعرفة، مهارة، خبرة وسلوكات تعمل في إطار محدد. ويمكن ملاحظتها أثناء تطبيقها في الوضعية المهنية، الذي منه يتم إقرارها.ومن ثم فإن المؤسسة هي المسؤولة عن اكتشافها، تقييمها، إقرارها والعمل على تطويرها".

إن مشية الكفاءة بعيدة على أن تكون اتفاقية، فهي تخلق جدلا عميقا بين الباحثين، المسئولين عن التكوين والمسئولين عن الموارد البشرية.

لكن ورغم الانتقادات المتباينة لنموذج الكفاءة، يلاحظ جليا التأثير البليغ لهذا النموذج على تسيير الموارد البشرية، وهذا راجع لسببين [1]:

- من جهة، فهي تحقق مزيجا بين البعدين الجماعي والفردي ؛
- ومن جهة أخرى، فهي تدخل كلية في مشيتها، البيانات الهيكلية لبيئة مضطربة، وبالتالي من الصعب التحكم فيها.

هذا النموذج النظري الجديد، والذي يعمم شيئا فشيا، يمكن تفسيره كتغيير جذري لمعايير طريقة تفكير تسيير الموارد البشرية. نموذج الكفاءة ينتشر بسرعة، ولكن بتسارع مختلف حسب قطاعات النشاط.إذا كانت بعض القطاعات التقليدية ، الموجهة نحو الإنتاج، لا تزال جد متعلقة ببطاقة توصيف الوظيفة، فإن مؤسسات أخرى موجهة نحو الخدماتية تبنت بالإجماع نموذج تسيير الكفاءة الذي يفتح مسالك جديدة للإدارة [2].

لا يمكن التشكيك في منفعة هذه المقاربة عن طريق الكفاءة، إجماع معتبر قد تم على هذه الكيفية الجديدة للتطرق للموارد البشرية. في حين أنّ تعدد المقاربات والتطبيقات الملموسة الضعيفة للنماذج المبنية على مرجعية الكفاءة، تُنقص بعضا من سدادة هذا التيار الجديد.

إلى هذه اللحظة، رغم الثراء الجلي لهذا النموذج، منطقية الكفاءة لا تمتلك القوة والتجانس الكافي لاجتياز الشكوك، الأسئلة والتساؤلات التي اجتاحت تسيير الموارد البشرية أثناء سنوات 1990.

4.3.شكوك، أسئلة وتساؤلات بالنسبة لتسيير الموارد البشرية (منذ 1990)

إنّ أزمات السنوات 1993-1997، ثم تلك لسنوات 2001-2002 فتحت فترة شكوك واتهامات لتسيير الموارد البشرية. بعد عصر الخطابات حول التجديد، حول التغيير، حول " المناجمانت الكلي"

---

[1] IBID, P : 33
[2] IBID, P : 33

(le Tous Management) الموسوم باليقين، مجبر اليوم على انتهاج شكل ذو مستوى أدنى، وأقل طموحا.

الأزمة مرت مرة أخرى من هنا، مع موكب خطط التسريح، تحويل المقر(Délocalisation)، غلق المصانع. القطبين النظريين للإدارة - بمعنى التايلورية والفوردية- لم تعد لهم القدرة. من جانب آخر، شرعية السياسات العمومية المطبقة في إطار رعاية الدولة انتقدت هي الأخرى لعدة أسباب [1].

- أولا، لم يتمكن التخطيط من التجدد والتكيف مع تغيرات المدى القصير ليستمر في إعطاء النشاط العمومي تجانسا وإكسابه شفافية بالنسبة للاختيارات المنجزة على المدى المتوسط، كثيرا ما أصبحت مستندات المخططات عبارة عن "مصانع للرياح" (Usine à Gaz) وذات تعقيد رهيب، وفقدت دورها التنبئي ودور المساعد في القرارات العمومية.

- ثانيا، مؤسسات الحماية الاجتماعية، المبنية على "ستار العمل" وعلى أسطورة المساواة بين المواطنين، فقدت مع مرور الزمن، شرعيتها. ومزق ستار الجهل يوم- تحت تأثير الأزمة الاقتصادية- لزم فعلا الأخذ في الاعتبار التكلفة الاجتماعية التي تمثلها الحماية الاجتماعية.

- تم التفطن كذلك في سنوات التسعينيات لثقل العمل في صيرورة الإدماج الاجتماعي. ومنذ أن تحولت البطالة إلى بطالة غثائية، وبدأت الاشتراكات الاجتماعية التي تقوم بتمويل إعادة توزيع الانكماش، أدى ذلك إلى إعادة النظر في كل توازن هذا النظام. وظهرت نتيجة ذلك طريقة أخرى في التطرق لــ "المسألة الاجتماعية". نموذج رعاية الدولة لم يعد معتبرا كالنموذج المثالي للمجتمع "التأميني" (Assurantielle).

- أخيرا، آلية التضامن المبنية على نظام للتقسيم مقبول من جل الممثلين الاجتماعيين سجل مظاهر للفشل تحت تأثير الأزمة الاقتصادية. ومنه فإن هدف التضامن الذي يمر عبر تدخل كبير للسلطات العمومية صار موضوعا لعدة انتقادات [2]:

- سواء من جانب الإمكانات الموضوعة حيز التنفيذ؛
- سواء من جانب الأهداف المنتظرة ؛
- سواء من جانب غياب فعالية النتائج المحققة فعلا.

الفكرة التي تتمكن الدولة من خلالها حل كل المشاكل الاجتماعية اليوم، والتحكم في مجمل أدوات السياسة الاقتصادية، لم تعد محل إجماع. ظهرت نماذج بديلة ومنافسة لرعاية الدولة لتحاول الإجابة على تحدي التضامن هذا. نحن شاهدون على ما يسميه"Pierre Rosenvallon" الأزمة الفلسفية لرعاية الدولة، التي تعرضت في آن واحد لأزمة الشرعية، لأزمة فعالية ولأزمة تضامنية[3]:

- أزمة الشرعية: تعود لنظام القيم الذي حملته رعاية الدولة – قيم تضامنية، قيم المنفعة العامة- والذي اختل بسبب ارتفاع الفردانية والقوة الكلية للسوق؛

[1] IBID, P : 33
[2] IBID, P : 34
[3] IBID, P : 34

- أزمة الفعالية والتي تنجم من ثقل الجهاز السياسو-إداري الذي لا يتكيف بسرعة كافية مع تطلعات مجتمع مدني عجول ومتشرط.
- أزمة التضامن والرباط الاجتماعي تمثل الكاشف لأزمة رعاية الدولة.

يلاحظ إذا تدريجيا اختفاء نظام رأسمالي "معدّل" من طرف الدولة، لصالح نظام رأسمالي يبعد تدخل الدولة. هذا الابتذال لدور الدولة كعون اقتصادي وظهور "الإرادية الصناعية" (volontarisme industriel) التي أعادت تصور العلاقات الاقتصادية، وحددت طريقة أخرى لتفكير الإدارة في المؤسسات. إذا كانت بعض مواصفات النموذج القديم، كما نمطت من طرف Taylor وFayole بخاصة استمرارية ظاهرة التمركز، وكذلك صيرورة التوجه نحو الإدارة (الخدماتية)، اللذان استمرا في الثبات اليوم داخل الاقتصاد الجديد وحتى أنها في بعض الأحيان قد نمت كثيرا، الأسباب التي تبرر ذلك جد مختلفة [1]:

- الانقطاع مع الدورة التضخمية الذي كانت بمثابة قاطرة للنشاط الاقتصادي أثناء فترة الثلاثينيات المجيدة قد فرض على المؤسسات أخذ احتياطاتها من إعادة الهيكلة لتصبح تنافسية؛
- السياسة الأجرية التي كانت بمثابة قاعدة للتسوية الفوردية لم تعد سديدة في الوضع الحالي. المجتمع الأجري الذي كان يعتبر محرك الاقتصاد والربح، ترك تدريجيا المكان لنموذج "رأسمالي وراثي". انطلاقا من ذلك تأسست علاقات جديدة في توازن السلطات بين الأجراء، المدراء والمساهمون؛
- مدراء المؤسسات الذين تنبهوا إلى أنّ المنافسة تشتد أكثر فأكثر، يظهرون حذرا كبيرا قبل إجراء أي توظيف أو زيادة في الأجور.

إعادة النظر هذه في النماذج القديمة للتدخل العمومي تفرض عملا تجديديا لإيجاد أشكال جديدة للتعديل تتكيف مع الاقتصاد الجديد. وتمر هذه الأخيرة بإعادة تشكيل أدوات السياسة الاقتصادية. ثقل الجباية، الأعباء الاجتماعية، سياسات مساعدة التشغيل، الدور المحدد للمثلين الاجتماعي في توازن النظام، تمويل التقاعد والحماية الاجتماعية، كل هذه الأسئلة تسجل ضمن البحث (الجدل) السياسي، وتغير بعمق فلسفة تسيير المؤسسات.

الربط بين هذه الطرق الجديدة في تناول المنطق الاقتصادي يُغير إطار الفكر النظري الذي أفاد كقاعدة تأسيسية للإدارة أثناء الثلاثينيات المجيدة، ففي هذا الإطار الاقتصادي، السياسي والاجتماع تتهيكل اليوم الإشكاليات الجديدة للموارد البشرية.

[1] IBID, P : 34

المبحث الثاني: تسيير التشغيل أو الاستخدام

منذ الثورة الصناعية، تغيرت تطبيقات تسيير التشغيل عبر الزمن. ففي مرحلة أولى (حتى الحرب العالمية الأولى) تمثلت أساسا في ضبط تشغيل العمال وجعل اليد العاملة كثيرة الحركة وأكثر وفاء، وكذلك تتولى فصل أفراد حُكم بعدم الحاجة إليهم أو زائدة عن العدد المرجو. أما فيما بين الحربين أضيف إلى وظائفه اهتمامات بالإنتاجية وكذلك أيضا اعتبارات اجتماعية. انطلاقا من 1945 مسؤولوا تسيير الموارد البشرية اهتموا بأشكال عقود العمل وتطوير المسارات المهنية. أخيرا، ومنذ أزمة السبعينيات، تسيير التشغيل يرجع في آن واحد إلى تصور أشكال مختلفة لتقليص تعداد الموارد البشرية، وإلى زيادة مرونة العمل بواسطة اللجوء خاصة إلى أشكال محددة من العقود (عقد محدد المدة (CDD)[1]، استخلاف، مقاولة من الباطن،...) وكذلك تسيير بطريقة تنبئيه تدفقات اليد العاملة. اهتمام المؤسسات بتسيير التشغيل تغير عبر الزمن وكل فترة شهدت مولد اهتمامات مختلفة حددت أهدافا جديدة لهذا النشاط [2].

وسنعرض في هذا البحث تسيير التشغيل، ماهيته ومختلف الوضعيات الاجتماعية (statuts)(أو أنواع عقود العمل المختلفة) في عنصر أول ثم إلى أنواع تسيير التشغيل في عنصر ثاني.

1. ماهية تسيير التشغيل ومختلفة أنواع عقود العمل

1.1.تعريف تسيير التشغيل

يعتبر تسيير التشغيل أو تسيير الاستخدامات كأحد أبعاد تسيير الموارد البشرية مثله مثل التقييم، العلاقة المهنية أو تقنيات تحفيز الأفراد يهدف إلى الموازنة في آن واحد بين الحجم العام للتشغيل في المؤسسة ونوعية مختلف المناصب بها، أي مؤهلات وكفاءات الأفراد[3].

تسيير التشغيل هو التوفيق نوعيا وكميا في المدى القصير، المتوسط والبعيد بين المناصب والكفاءات -الأفراد- والذي يعتبر هدفا أساسيا في تسيير الموارد البشرية[4].

2.1.تنوع أشكال عقود العمل (diversité des statuts)

أدى البحث عن المرونة بالمؤسسات في البلدان الصناعية الرئيسية لتطوير، ومنذ السبعينيات، طرق قانونية وتنظيمية جديدة لتسيير أفرادها وتقليص حصة العقد المهيمن: ألا وهو العقد لأجل غير محدد وبوقت كامل.

سنتطرق في هذا العنصر إلى مختلف أنواع عقود العمل[5]:

---

[1] CDD : Contrat a une Durée Diterminée
[2] Christine Gavini, La Gestion de l'Emploit, Ed Economica, Paris, 1997, p:07
[3] IBID, P : 08
[4] Jean-Marie Peretti, OP, CIT, P : 103
[5] IBID, P : 124

- العقد لأجل غير محدد؛
- العقد بأجل محدد؛
- توقيت جزئي؛
- توقيت جزئي على مدار السنة؛
- العمل بالمنزل؛
- العمل عن بعد؛
- الوقت المشترك (المقسم)؛
- جلب (impatriés)، تغريب (expatriés)؛
- تشغيل الشباب (تربصات، تمهين، عقود خاصة).

وإلى ظواهر إخراج (extériorisation) العمل :

- العمل المؤقت؛
- المقاولة من الباطن الداخلية؛
- المقاولة من الباطن الخارجية.

1.2.1. العقد لأجل غير محدد (CDI)

يحدد قانون العمل " عقد العمل ينعقد بدون تحديد للمدة " وبالتالي فهو يجعل من[1] CDI (عقد لأجل غير محدد) القاعدة، وقد أدى البحث عن المرونة بالنسبة للمؤسسات في فرنسا وفي بلدان أخرى، إلى تقليص وزن الـCDI،ومنذ 1990، إلى أقل من توظيف واحد من أربعة يتم في فرنسا بـCDI.

التكليف النهائي لـCDI يكون مسبوقا بفترة تجريب، هذه الفترة تحدد من طرف المستخدمين، الاتفاقيات الجماعية أو عقد العمل. وعادة تكون شهرا بالنسبة للعمال والصناعيين، شهرين بالنسبة للتقنيين وعمال التحكم، ثلاثة أشهر بالنسبة للإطارات مع إمكانية تجديدها مرة. أثناء هذه الفترة يمكن لأي من الطرفين إنهاء العقد. يمكن أن يفسخ هذا العقد عن طريق الاستقالة، التسريح أو التقاعد[2].

2.2.1. العقد بأجل محدد (CDD)

لا يمكن أن ينعقد عقد العمل المحدد الأجل إلا لتنفيذ مهام محددة ومؤقتة وفي الحالات الآتية[3]:

- استخلاف أحد الأجراء الغائبين؛
- النمو المؤقت لنشاط المؤسسة؛
- تشغيل ذو طابع موسمي أو يكون، في بعض قطاعات النشاط، عدم اللجوء إلى عقود العمل غير محددة الأجل ذو استعمال دائم بسبب طبيعة النشاط المنفذ والصفة المؤقتة لمناصب عملها؛
- في إطار إجراءات الاستخدام أو لضمان تكوين مهني.

[1] CDI : Contrat a une Durée Inditérminée
[2] IBID, P : 125
[3] IBID, P : 125

لا يمكن لعقد العمل المحدد الأجل أن يشغل صاحبه مطولاً منصب عمل مرتبطا بالنشـــاط العـــادي والدائم للمؤسسة، في نهاية العقد المحدد الأجل يكون للأخير الحق في تعويض لنهاية العقد والـــذي يشـــكل تكملة للأجر.

يجب أن يتضمن الــCDD أجل محدد بدقة منذ انعقاده، هذا العقد يمكن تجديده مرة واحـــدة لأجـــل محدد بمدة معادِلة للمدة الابتدائية. المدة مع تجديدها، يجب ألا تتجاوز الثمانية عشر شهرا (24 شهرا فـــي بعض الحالات).

مزايا الــCDD بالنسبة للمؤسسة متعددة[1]:

- إمكانية تكييف العمالة بالنسبة لعبء العمل. التغيرات الموسمية، النمو الزائد للنشاط والـــذي لا يمكن تغطيته دون اللجوء للزيادة في التعداد الحالي؛
- حفظ هامش أمان: عقود العمل محددة المدة تشكل أداة لتقليص الاستخدام؛
- وتسجل كذلك النقابات استعمال العقود محددة المدة للاستفادة من فترات تجريب أكثر طولا مما هو مسطر في الاتفاقيات الجماعية، تحويل الــCDD إلىCDI يعني انتهاء فترة طويلة من التجريب.

لقد أصبحت العقود محددة المدة أداة هامة في خدمة المرونة الخارجية. في التســـعينيات الــــCDD كانت تمثل ما بين ثلثي إلى ثلاثة الأرباع التوظيفات وما يقارب 5 % من العمال الأجراء.

3.2.1.العمل بالوقت الجزئي

في سنة 1998، 3,8 مليون ناشط يعملون بالوقت الجزئي، مقابل 2 مليون ســـنة 1982 منـــذ 15 سنة الوقت الجزئي هو أكثر من ساهم في رفع نسبة التشغيل بفرنسا. في حين أن نصيب الوقت الجزئـــي من التشغيل العام (هو تقريبا 17,1 %) أقل مم هو عليه في البلدان الاسكندينافية، الأراضـــي المنخفضـــة وانجلترا (أكثر من 20%) مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، كذلك بفارق صغير، مع ألمانيا. فـــي أوروبا، دول الجنوب (اسبانيا، البرتغال، إيطاليا، النمسا) وإرلندا يمتلكون معـــدلات ضـــعيفة (أقـــل مـــن 10%).

الوقت الجزئي هو عمل أين تكون ساعاته على الأقل أقل بـــ 5/1 خمس المدة القانونية أو الاتفاقيـــة للعمل المؤسسة أو الورش أو العمل بتوقيت جزئي هو العمل الذي تكون فيه المدة العادية للعمل "محســـوبة حسب قاعدة أسبوعية أو بمعدل على مدة عمل يمكن أن تصل السنة"، أقل من عامل بوقت كامل "مماثـــل" هذا الأخير ذو وقت كامل من نفس المؤسسة له نفس نوع العقد أو علاقة عمل مماثلة أو مشابهة[2].

عندما يتم خلق أو تهيئة منصب عمل بوقت جزئي، يجب أن يقتـــرح علـــى أجـــراء المؤسســـة أو المؤسسات التي تطلب الاستفادة منه. هذه الأولوية تترافق مع "حق الرجوع" الأجير بوقت جزئـــي الـــذي يريد شغل أو معاودة شغل منصب بوقت كامل له الأولوية.

---

[1] IBID, P : 125

[2] IBID, P 127

في حال ما أراد المستخدم تأسيس الوقت الجزئي، يجب أن يطلب هذا الأخير رأي لجنة المؤسسة أو رأى ممثلي الأفراد في حال عدم وجود هذه الأخيرة.

ومع ذلك، هذا الرأي يمكن أن يكون سلبيا دون أن يمنع ذلك من تأسيس الوقت الجزئي لأنه لا يشترط الاتفاق هنا.

حقوق الأجراء بالوقت الجزئي مماثلة لحقوق الأجراء بوقت كامل، فالأجير بوقت جزئي يستفيد من العلاوات، المكافئات، التعويضات والأقدمية.

عقد العمل يجب أن يتضمن توزيع مدة العمل على أيام الأسبوع أو أسابيع الشهر وكذلك الحدود التي تضاف فيها الساعات التكميلية. هذه الحدود الضيقة: مدة العمل يجب أن تقبل على المدة القانونية أو الاتفاقية؛ كذلك لا يجب أن تتجاوز إجمالي الساعات التكميلية نسبة معينة من المدة المحددة في العقد[1].

مزايا وحدود الوقت الجزئي

بالنسبة للمؤسسات، الوقت الجزئي له ميزة رئيسية وهي إدخال المرونة. فمثلا في المطاعم، أوقات الازدحام اليومية أو الأسبوعية يمكن تغطيتها بواسطة أجراء بوقت جزئي، فسلسلة مطاعم تقترح على غير محترفين (طلبة، شباب عاطل عن العمل...) مناصب بـ 21سا في الأسبوع موزعة على ثلاث ساعات في اليوم (22/19سا) و6 ساعات يوم السبت (11سا/17سا/23سا). العمل الليلي في المحلات الكبرى والمراكز التجارية وكذلك الفتح يوم السبت هي أصل التشغيل لعدة أوقات جزئية، توسيع مدة الفتح للجمهور تشجع التوظيف بوقت جزئي.

أما في الورشات، العمل بالوقت الجزئي يشكل إسهاما يسمح بتشغيل الآلات أكثر من 39سا في الأسبوع، ومن ذلك، فمؤسسة لخياطة الملابس الجاهزة تشغل النساء اقترحت ساعات بوقت جزئي بـ30سا وبفريقي عمل (7سا/13سا و13سا/19سا) مختار من طرف أغلبية الأفراد. في بعض الأحيان، العمل بالوقت الجزئي يسمح بتقليص حجم النشاط دون اللجوء إلى التسريح أو البطالة الجزئية.

العمل بوقت جزئي يبدوا ملائما لحاجات حقيقية لفئات عمال معينة (طلبة، آباء لأطفال صغار، أشخاص مسنين...)[2].

4.2.1. العمل المتقطع (وقت جزئي سنوي)

منذ سنوات 75_85، شوهد التطور المفاجئ، لتطبيق العمل المتقطع: عمل منفذ على فترات غير منتظمة بفترات ذات مدة متغيرة محصورة بين بعض الساعات أو بعض الأشهر.

هذا التطور لم يكن دائما مرفوقا بضمانات كافية للأجراء، لأنه ظهر بصفة "وحشية" في ظل غياب كلي للتشريع، العمل المتقطع، في الحقيقة، لا يدخل ضمن أي من القوالب القانونية الموجودة (عمل موسمي، العمل بوقت جزئي).

[1] IBID, P : 126
[2] IBID, P: 127

الأمر لـــ11 أوت 1986 خلق نوعا جديدا من عقود العمل، العمل المتقطع في 1993، باشر القانون الخماسي بتجميع عقد العمل بوقت جزئي وعقد العمل المتقطع. قانون 19جانفي 2000 خلق عقــد العمــل المتقطع الهادف إلى تعويض الوقت الجزئي السنوي. من الآن فصاعدا، لابد من اتفاقية جماعيــة. العقــود بوقت جزئي سنوي قبل سنة 2000 أصبحت سارية المفعول.

من الآن فصاعدا، يعتبرون أيضا كأجراء بوقت متقطع الأجراء الــذين يشــتغلون حســب تنــاوب للفترات تم العمل بها وأخرى لم يتم بحيث تكون مدة العمل السنوية أقل من تلك الناجمة عن تطبيق علــى نفس المدة القانونية للعمل أو المدة المحددة اتفاقيا بالنسبة للفرع أو المؤسسة، منقوص منها الساعة الخاصة بأيام العطل القانونية أو الاتفاقية.

الأجر (المحصور على الفترات المعمولة) يمكن أن يعرف تقلبات هامة مرتبطة بــاختلاف فتــرات العمل. كذلك، هذا العقد يمكن أن يرصد "صقلا" للأجر الشهري، والذي سيصبح إذا مستقلا عن الســاعات الحقيقية المنفذة خلال الشهر (يمكن أن يحسب مثلا حسب معدل سنوي). هذا "الصقل" يجب أن يرخص له ويتم ضبطه عن طريق اتفاقية أو قرار من المؤسسة.

العمل بتوقيت جزئي سنوي كان منظما مباشرة من طرف المستخدم بينما تطبيــق العمــل المتقطــع تقتضي إقرارا من الفرع أو المؤسسة[1].

مزايا وحدود العمل المتقطع

العمل المتقطع يعتبر أداة للمرونة. فهو يسمح للمؤسسة بخلق احتياط من الأفراد المتاحين، يعرفــون المؤسسة والعمل الذي سينجزونه، الذين يمكنون المؤسسة من التصدي لفترات النشاط المكثف. قيود هــذا العقد تبدوا قليلة مقارنة بايجابياته (الرجوع إلى أجير معروف، ملائم، مكون).

يمكن لهذا العقد كذلك أن يلبي رغبات بعض الفئات من الأجراء لأسباب عائلية أو شخصــية. هــذا النجاح في تطبيق العمل بتوقيت جزئي سنوي يعتمد على البحث عن توافق أعظمي بين رغبات كل أجيــر وقيود المؤسسة، على شخصنة حقيقية للعقد[2].

5.2.1.<u>العمل بالمنزل</u>

العمل بالمنزل في صورته التقليدية لا يمس سوى حوالي 40000 فرد، أكثريتهم نساء، ويبدوا فــي انخفاض في فرنسا. وترجع أسباب هذا الانخفاض إلى ثلاثة أسباب رئيسية[3]:

- الأتمتة، المعمولة في غالب الأحيان على العمليات المتكررة الخاصة بهذا الشكل من العمل؛
- العدوان النقابي اتجاه انفجار للعمل الجماعي والتعويضات على أساس القطعة التي يرفضونها؛
- أثر الأزمة الذي مس بخاصة القطاعات التقليدية للعمل بالمنزل (الأحذية في الجنوب الغربــي، صناعة النظارات في الجورا،...).

---

[1] IBID, P : 128
[2] IBID, p : 128
[3] IBID, P : 129

العامل بالمنزل يستفيد من إجمالي التشريعات الاجتماعية المطبقة على الأجراء الآخرين.

يعتبر كعامل بالمنزل كل فرد ينفذ، سواء بمفرده، أو مع زوجه، عمل موكل له من طرف مؤسسة صناعية أو تجارية.

مزايا وحدود العمل بالمنزل

العمل بالمنزل يلبي طلبات واسعة، فهو بمثابة حل لمشاكل بعض الأشخاص (نساء لهن أطفال في سن صغير مثلا) فهو شكل من العمل بوقت جزئي. ويحظى في بعض الأحيان بأهمية أقل من العمل بالمصنع، فهو يشبه في غالب الأحيان أجرا مكملا. أما بالنسبة للمؤسسة، فالعمل بالمنزل يمنح لها ميزة المرونة، إذ يسمح بتغطية الذروات الإنتاجية.

ثلاث ميزات أخرى تجدر الإشارة إليها[1]:

- الاقتصاد في الاستثمار في المباني؛
- الإنتاجية المرتفعة، أكثر من تلك للعامل بالورشة؛
- الصفة المتغيرة لتكلفه اليد العاملة، خاصة وأن قانون 1978 حول الشهرية لا يطبق.

بالنسبة للأفراد، العمل بالمنزل يظهر سلبيتين أساسيتين: تعويضات ضعيفة، وتغير في الأجور. الأجر، في نفس المدة في غالب الأحيان ما يكون أقل من ذلك المتحصل عليه في الورشة، في حين أن، اقتصاد وقت تنقله ومرونة تنظيم وقته يجعلون من هذا الأجير أقل حساسية مع هذه السلبية بالمقارنة مع عدم أمن عبء العمل. العمل بالنزل يعرض عادة عنصر عمل وقتي مرتبط بذروات إنتاج المقرِر.

6.2.1.العمل عن بعد

عرف العمل عن بعد تطورا هاما في التسعينيات. مؤسسات الإعلام الآلي والاتصالات لعبت الدور الرئيسي في ذلك. ومن أمثلة ذلك، شركةhawlett packared، بعد 8 سنوات من الخبرة، تعُد 5% من الــ50000 أجير أمريكي لديها من الذين يبقون في بيوتهم مرة أو أكثر في الأسبوع ويلاحظون أن "إنتاجية الأجراء تتحسن لأنهم محفزون أكثر". IBM ترى أنها قلصت بثلاثة أرباع المساحة المستغلة من طرف مسوقيها (بائعيها) الذين يشغلون حاليا مكتبا افتراضيا. أما بالنسبة لـ: PACIFIC BELL، "العمل عن بعد يجعل المؤسسة أكثر تنافسية ويخلق تنظيمات تجعل الأجراء أكثر فعالية". تطوير العمل عن بعد يستلزم تعرفا بأبجديات المناجمينت عن بعد[2].

7.2.1.الوقت المقسم (المشترك)

إن تطور تعدد الأجور في سنوات التسعينيات لا يزال محتشما. حسب مرصد الوقت المشترك للــANDCP، 2000 إلى 2500 إطار لجؤوا في سنة 1997 إلى الوقت المقسم. لتطوير هذه الطريقة في العمل، التي لا تزال مهمشة ولكن مكيفة مع عدد معين من الحالات، مشروع عقد العمل متعدد الأجور

---

[1] IBID, P : 129
[2] IBID, P : 129

يمكن اقتراحه. هذا التطور للوقت المقسم يسمح بمضاعفة النشاط. في سنة 1998 مؤسسة للنقل المدرسي ومؤسسة مطاعم مضوا اتفاقية للسماح لأجرائهم المهتمين باختبار هذا الشكل[1].

8.2.1.العمال المجلوبين (impatriés) والمغربين (expatriés)

تدويل المؤسسات طور المرونة الدولية وكذلك تدفقات التغريب (الأجراء في فروع في الخارج) والجلب (أجراء لفروع خارجية يعملون في المؤسسة الأم أو في فرع في البلد الأصلي).

المرونة الدولية تطرح مشاكل التسيير النوعي بسبب اختلاف القواعد التشريعية والحماية الاجتماعية الموجودة في مختلف البلدان.

المرونة الدولية تتطلب تكوينا بين الثقافات، اتصالا مكيفا واهتماما بنجاح العودة[2].

9.2.1.إدماج الشباب (تربصات، تمهينات، عقود خاصة)

بهدف تشجيع الاندماج المهني للشباب وتحسين قابليتهم للتوظيف، طوّرت عدة ميكانيزمات: اتفاقيات التربص، التكوين المتعاقب، تمهين.

المؤسسات اليوم، مدعوة لزيادة مجهوداتها لتشجيع التكيف النوعي للأجراء الشباب المستقبليين حسب احتياجاتهم.

1.9.2.1.التربصات بالمؤسسة

عدد متزايد من الدورات التكوينية يفرض اليوم تربصات إجبارية تتراوح مدتها من شهر إلى ستة أشهر، فهو الأداة الرئيسية للربط بين العمل والتكوين.

مقابل الطلب الهام، قامة المؤسسات تدريجيا بوضع أنظمة لتسيير التربصات تحوي أربعة مراحل: تحديد الاحتياجات من المتربصين، توظيف المتربصين، المتابعة وتقييم المتربصين.

بالنسبة للمؤسسات، فإن النتائج متنوعة،امتلاك مورد توظيف متميز، تقوية العلاقات مع التعليم، القيام بعمل وطني، التوفر على موارد تدعيمية ...[3].

2.9.2.1. التمهين

يهدف التمهين إلى ضمان، في إطار عقد، تكوينا مهنيا كاملا، نظري وتطبيقي، يتم جزء منه في مركز تكوين للممتهنين معتمد، ويتم الشطر المتبقي في المؤسسة، وذلك بهدف الحصول على تأهيل مهني متوج بإحدى شهادات التعليم التقني.

يتعهد المستخدم، إضافة لدفع الأجر، بضمان تكوين معين. ويتعهد الممتهن بالعمل لدى المؤسسة مدة العقد ومتابعة التكوين[4].

---

[1] IBID, P : 130
[2] IBID, P : 130
[3] IBID, P : 131
[4] IBID, P : 131

3.9.2.1. التناوب

إن تحسين ظروف الإدماج المهني للشباب والعــاطلين عــن العمــل لمــدة طويلــة أصــبح مــن الأولويات.ونجم عنه تطوير أشكال مختلفة: عقد التأهيل، التكييف، التوجيه، عقد العمل التضــامني، عقــد مبادرة-الشغل،...[1]:

- عقد التأهيل، وهو عقد محدد المدة من ستة أشهر إلى السنتين يتضمن جاب نظــري وتطبيقــي بهدف الحصول على تأهيل مهني معترف به.
- عقد العمل التضامني، مخصص للنشاطات ذات المنفعة الجماعية.
- عقد التكيف مع الشغل، مخصص لطالبي الشغل من 16 إلى 25 سنة والذي يجمع بين التكوين والتطبيق.
- عقد التوجيه، خاص بالذين يقل سنهم عن 25 سنة ويواجهون صعوبات خاصة.
- عقد مبادرة-الشغل، الخاص بالذين يجدون صعوبة في الاندماج.
- تربصات الاندماج والتكوين للشغل.

10.2.1. العمل المؤقت

يمكن لأي مستخدم اللجوء إلى مؤسسات العمل المؤقت لتنفيذ نشاط غير دائم يطلق عليه «مهمة».

عقد العمل المؤقت لا يمكن من خلاله بتنصيب دائم لوظيفة مرتبطة بالنشاط العادي والدائم للمؤسسة المستخدمة. كما يجب أن تحوي المهمة على أجل محدد بدقة منذ إبرام عقد الوضع تحت التصرف. ويمكن تجديده مرة واحدة، تكون شروط التجديد مسجلة في العقد أو موضوع تعديل خاضع للأجير مبــدئيا حــول الأجل الابتدائي المنصوص عليه. المدة الإجمالية للعقد، بما في ذلك انتهاء التجديد، لا يمكنهــا أن تتجــاوز المدة المحددة قانونيا.

عقد العمل المؤقت يمكن أن لا يحوي أجل محدد عندما يبرم[2]:

- من أجل استخلاف أجير غائب أو تم تعليق عقد عمله؛
- من أجل وظائف ذات طابع موسمي؛
- من أجل وظائف عادة، في بعض قطاعات النشاط، ما يلجأ فيها إلى عقود عمل غيــر محــددة المدة بسبب طبيعة النشاط المنجز والخاصية التي هي أصلا ذات طابع مؤقت للمنصب (قائمة قطاعات النشاط هذه يتم إعدادها عن طريق مرسوم أو عن طريق اعتماد أو اتفاقية جماعية موسعة).

11.2.1.المقاولة من الباطن الداخلية

في المقاولة من الباطن الداخلية، التموين بالأيدي العاملة ذات الطابع الدائم لها أهمية كبيرة. وعــادة ما تكون المقاولة من الباطن في المصالح الثانوية بالنسبة للنشاط الأساسي: تنظيف، صيانة، بستنة، ...

[1] IBID, P : 132
[2] IBID, P : 132

كثيرا ما أصبحت المؤسسات تفضل اجتناب القيام بأداء بعض الوظائف بواسطة أجرائها ولكن تفضل إيكالها إلى مؤسسات خدماتية. ومنه يستخلف القانون التجاري مكان قانون العمل.

تطوير المقاولة من الباطن الداخلية يخلق داخل المؤسسة فئة خاصة من الأفراد، هذا الفرد «الخارجي» التابع للمؤسسة المقدمة للخدمات يملك استقرارا في الشغل يكون أقل من ذلك عند المستعمل ولا يستفيد من تصنيف المؤسسة الرئيسية التي يشغل فيها موضعا بصفة قد تكون دائمة حتى وإن كان يملك شروطا لتنفيذ العقد تكون مطابقة لشروط أفراد المؤسسة المستعملة.

هذه المقاولة من الباطن يمكن أن تكون «ذات مستوى عالي» (مكتب دراسات بأجور مرتفعة). وعادة المهام المضجرة والمتكررة، أو الأعمال الشاقة والخطرة هي التي يتم إيكالها إلى المؤسسات الخارجية.

عادة ما الأجور في مؤسسات المقاولة أقل منه في المؤسسات المستعملة ويكون استقرار منصبه متعلق بتجديد عقد تقديم الخدمة[1].

12.2.1.المقاولة من الباطن الخارجية

المقاولة من الباطن الخارجية تتمثل في إخراج الشغل ليس فقط ولكن حتى ماديا. جزء من نشاط المؤسسة يتم إنجازه في الخارج عن طريق المقاولة. تأتمن المؤسسة جزءً من صيرورة إنتاجها أو الإنتاج اللازم لمواجهة ذروات الطلب. المؤسسة المعطية للأوامر يمكن أن تجد في اللجوء إلى المقاولة طريقة للتخفيض من التكاليف الأجرية. وفي الجهة المقابلة، تتحمل المؤسسة المقاولة تقلبات السوق بشكل رئيسي[2].

2. تسيير التشغيل أو الاستخدام

تسيير التشغيل هو التوفيق، نوعيا وكيا، يوميا وفي المستقبل، بين الأفراد والوظائف في المؤسسة[3]. وسنتطرق أولا إلى تسيير التشغيل في المدى القصير ثم إلى تسيير التشغيل في المدى المتوسط والطويل وأخيرا إلى التسيير الاستراتيجي للتشغيل.

1.2.تسيير التشغيل في المدى القصير

يهدف تسيير التشغيل في المدى القصير إلى ضمان التوافق المستمر بين احتياجات المؤسسة والأفراد في العمل. ففي حالة وجود عجز حاد في تعداد العمال في المؤسسة ستكون النتائج جد مكلفة: تدهور الخدمة، خسارة الإنتاج، خسارة في المبيعات،... . وكذلك الحال فيما إذا كان هناك فائض كبير في التعداد فهو الآخر يعتبر منبعا للتكلفة: دفع أجور عمال دون إنتاج بالمقابل.

---

[1] IBID, P : 137
[2] IBID, P : 138
[3] IBID, P : 167

العجز أو الفائض ظاهرتان يمكن توقعهما: الظواهر الموسمية، أو بعض التغيرات المشروطة يمكن معرفتها مسبقا، باستثناء الاهتزازات التجارية المفاجئة، والغيابات غير المتوقعة.

تسيير التشغيل في المدى القصير يعمل على التجاوب مع ثلاثة حالات متواترة[1]:

- التغيرات الموسمية للنشاط؛
- ذروات الإنتاج العليا؛
- ذروات الإنتاج الدنيا.

1.1.2. التغيرات الموسمية للنشاط

في قطاعات النشاط التي يعرف فيها الطلب تقلبات موسمية،عادة ما يتم ضمان التوازن عن طريق تدفقات المخازن. لكن، هذه المخازن تخلق مخاطر وتكاليف، ومنه فإن الاحتياج إلى المرونة وإلى سرعة الاستجابة لتطورات الطلب ستوجب البحث عن طرق أخرى.

بعض القطاعات لها نشاط موسمي يتعلق بمدخراتهم (قطاعات التغذية، مثلا)، في مجالات أخرى، لا يمكن إرجاء الطلب مطولا ويستوجب سرعة في الإنتاج لتلبية هذا الطلب.

تشكل الساعات الإضافية وتوظيف العمال الموسميين الطرق التقليدية للاستجابة للتقلبات الموسمية. يتم تكملة النواة الثابتة أثناء الموسم. وللتكيف مع التغيرات الموسمية هناك تدابير مأخوذة إما من المرونة الداخلية أو الخارجية[2]:

المرونة الخارجية

من الممكن اللجوء إلى توظيفات بعقود محددة المدة، وعادة ما يلجأ إلى التربصات لمواجهة الذروات الموسمية، خاصة عندما تتوافق فترة النشاط المكثف مع الطلب المرتفع على التربصات التطبيقية (الصيف)[3].

المرونة الداخلية

يفضل ابتداء اللجوء إلى المرونة الداخلية وذلك عن طريق[4]:

- تبسيط تقسيم وقت العمل على مدار السنة وتطبيق التعديل السنوي لوقت العمل؛
- تجميع أجهزة الوقت الجزئي والعمل بالتناوب وذلك بخلق التوقيت الجزئي السنوي؛
- السماح بتعويض الساعات الإضافية بساعات راحة.

في ظل هذا المخطط الجديد، مخطط النشاط للتكيف مع التغيرات الموسمية يمكن أن يحصي توليفة من الأشكال الثلاثة[5]:

---

[1] IBID, P : 171
[2] IBID, P : 172
[3] IBID, P : 173
[4] IBID, P : 172
[5] IBID, P : 172

- اللجوء إلى الوقت الجزئي السنوي، باقتراح هذه الصيغة للعمال بتوقيت كامل للمهتمين، خاصة في إطار التقاعد التدريجي، أو الموظفين الجدد. إن حدود هذه الصيغة تتمثل أساسا في صغر عدد المترشحين المرتقبين القابلين لها؛
- تعديل وقت العمل على مدار السنة. وبذلك، يمكن أن يصل توقيت العمل في الموسم العالي إلى 5أيام x 8ساعات، أي 40 ساعة في الأسبوع لمدة 12 أسبوعا، وبـــ 28 ساعة (4 x 7) لمدة 10 أسابيع في الموسم المنخفض، وبالتالي نحصل على معدل بـــ 35 ساعة؛
- استعمال ساعات إضافية معوضة في شكل أيام راحة خلال الموسم المنخفض.
- وتسهر كذلك دائرة الموارد البشرية على تقسيم، حسب الموسم[1]:
- برمجة العطل المدفوعة الأجر؛
- برمجة نشاطات التكوين؛
- برمجة إبرام وانتهاء العقود.

تشريعات أخرى (1996، 1998، 2000) شجعت على إنشاء اتفاقيات تسمح تقسيم وقت العمل على مدار السنة حسب القيود الموسمية.

2.1.2.ذروات النشاط

عندما يكون على المؤسسة مواجهة فائض مؤقت للنشاط، فذلك يتطلب تشكيلة واسعة من التدابير، مأخوذة من بحوث المرونة الداخلية أو الخارجية. الجدول الآتي يقترح نموذجا لشبكة التحليل[2].

الجدول (01)[3]: نموذج لشبكة تحليل المرونة

المعايير / التصرف	الشرعية	التكلفة المالية	التكلفة الاجتماعية	قابلية العكس	أجل التطبيق	البساطة	القبول من طرف الأجراء	إمكانية التجسيد التقنية	الأثر على الإنتاجية	الأثر على الأمن	الأثر على الجودة
ساعات إضافية في الحالات العارضة											
ساعات تكميلية											
عمال مؤقتين											
CDD											
مقاولة داخلية											
مقاولة خارجية											
تأجيل العطل											
استرجاع (ساعات إضافية ستسترجع)											

[1] IBID, P : 173
[2] IBID, P : 173
[3] IBID, P : 174

إن تحليل كل تصرف حسب المعايير مرتبط بخصائص المؤسسة والوضع، كذلك، ومع وجود نصاب سنوي محدد من الساعات الإضافية، فإن قيود الاستعمال يمكن أن تكون جد مختلفة في بداية أو نهاية السنة.

التدابير التقليدية (ساعات إضافية وتكميلية)، CDD والتناوب أصبحت جد مهمة.

يمكن للتكيف كذلك أن يكمل بتدابير أخرى للوقت كتأجيل تواريخ العطل، تأجيل أنشطة التكوين وبتدابير إعادة توزيع داخلية كحركية جغرافية بين المؤسسات. كما يمكن للمؤسسة أن تستفيد من الساعات المسترجعة.

كل ساعة إضافية تستلزم زيادة بـ 25% أو 50% إلا إذا كانت هناك وضعيات أخرى أكثر إيجابية ضمن الاتفاقيات الجماعية، في عقد العمل أو القانون الداخلي.

الراحة التعويضية انطلاقا من مستوى معين من الساعات هي بـ: 50% أو 100%. بعد النصاب المحدد، تزداد صعوبة ظروف الاستعمال وتزداد كذلك التكاليف، والإذن المسبق لمفتش العمل يكون عندها لازما.

الساعات التكميلية تشكل كذلك مجالا للمرونة بالنسبة للمؤسسات التي تستعمل التوقيت الجزئي. هذه الساعات المنجزة من طرف أجير بوقت جزئي خارج مدة العمل المنصوص عليها في عقد عمله محدد ضمن القيود المشرعة خاصة تلك التي نص علها قانون 13 جوان 1998[1].

هناك طريقة أخيرة للتعديل وهي اللجوء إلى المقاولة من الباطن الداخلية أو الخارجية.

3.1.2.<u>انخفاض النشاط</u>

لمواجهة الانخفاض العابر للطلب تقوم المؤسسة، بعد استنفاد عملية التخزين، بدراسات احتمالات تخفيض إنتاجها. قائمة التدابير الممكنة، عادة، هي[2]:

- توقيف الساعات الإضافية أو التكميلية؛
- تعطيل التوظيف؛
- عدم تجديد الـCDD والعمال المؤقتين؛
- تقديم تواريخ العطل وأنشطة التكوين؛
- البطالة الجزئية؛
- استرجاع المقاولة من الباطن؛
- تخفيض التشغيل الدائم بوقت كلي.

كما سبق، فإن المؤسسة مطالبة بتحديد المعايير التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار المختلف الطرق وإعداد مخطط التصرف.

---

[1] IBID, P : 174
[2] IBID, P : 175

تكون التدابير المتخذة أقل صعوبة كلما كانت المؤسسة تمتلك هوامش أمان. هذه الهوامش تتأتى من الساعات الإضافية، CDD، العمال المؤقتين، المقاولة من الباطن... فإذا خفضت المؤسسة من اليد العاملة العادية ولجأت إلى الأشكال السابقة، فإن تخفيض النشاط يمكن أن يتم برفق. إن التزايد المستمر للاتأكد يدفع بالمؤسسات إلى إنشاء هوامش التصرف.

إن حدود استعمال الـCDD والعمال المؤقتين لا تسمح بتوفير هوامش ذات أهمية باستمرار. إذ أن ارتفاع التكاليف يحد هو الآخر من فائدة الاستباقية، نفس الشيء بالنسبة للساعات الإضافية والتكميلية فهي الأخرى محصورة في شبكة من القيود.

المخاطرة موجودة في حال اتخاذ تدابير يتعدى أثرها المدى القصير: توقيف التوظيف، تخفيض الاستخدام الدائم، استرجاع المقاولة من الباطن، تخفيض وقت العمل.

تشكل البطالة الجزئية الأداة الأساسية للتعديل. فاللجوء إلى البطالة الجزية يخفض من تكلفة اليد العاملة غير المستعملة في المؤسسة. في الحقيقة، من جهة، يلحظ الأجير ضياعا في أجره الخام، وذلك عن طريق الحد المزدوج للسقف الساعي وأدنى أجر شهري، ومن جهة أخرى، تدفع الدولة للمؤسسة حصة معاونة عمومية[1].

2.2.تسيير التشغيل في المدى المتوسط أو الطويل (أو التسيير التنبئي للموارد البشرية)

التسيير التنبئي للأفراد لسنوات السبعينيات، التسيير التنبئي والاستباقي للاستخدام لسنوات الثمانينات، التسيير الاستباقي للمناصب والكفاءات لسنوات التسعينيات: ترتكز كلها على نفس المبدأ وهو: الاحتياجات النوعية والكمية للموارد البشرية المتطورة عبر الزمن[2]. ولأن هذا هو صلب موضوع هذه الدراسة فإننا سنتعرض إليه بشيء من التفصيل في المبحث الموالي.

3.2.التسيير الإستراتيجي للتشغيل

إن أهمية عنصر التشغيل في تسيير الموارد البشرية يستلزم من المؤسسة التعرف على أهم الخيارات الإستراتيجية في هذا المجال، تحديد السياسات الرئيسية التي ستتبع والانسجام العام لاستراتيجية التشغيل.

1.3.2.التعرف على الخيارات الاستراتيجية

إن التعرف على الخيارات يتعلق بعدة عوامل[3]:

- خبرة المؤسسة: سيتم الاحتفاظ بالحلول التي أثبتت نجاعتها في الماضي لأن لها حظوظ أكثر للنجاح عند تطبيقها؛

[1] IBID, P : 175
[2] IBID, P : 178
[3] IBID, P : 188

- الكفاءة المميزة للمؤسسة (الخيارات التي تعتمد على المهارة المميزة للمؤسسة، تفضل مثلا عامل الحرفة)؛

- أداء المؤسسة (الخيارات التي تملك أفضل الحظوظ لتنمية الأداء الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة)؛

- مكانة سلطة الوظيفة الاجتماعية في المؤسسة (كلما كانت هذه المكانة قوية، كلما أمكن لمسؤول تسيير الموارد البشرية الاحتفاظ بخيارات أصيلة أثناء عملية الاختيار)؛

- تبعية المؤسسة بالنسبة للخارج: بعض الخيارات لا يمكن الاحتفاظ بها إذا كانت الروابط التي تجمع المؤسسة بمحيطها جد وثيقة. هذه الروابط في الحقيقة تمثل نسيجا من القيود والفرص يجب أخذها في الاعتبار أثناء تحديد مختلف الخيارات الممكنة.

حسب هذه العوامل، فإن الخيارات الاستراتيجية هي تلك التي يتوقع أن تعطينا، حين تطبيقها،أكبر الحظوظ للنجاح، أي بلوغ الأهداف.

2.3.2.عناصر استراتيجية التشغيل

إن تحليل التطلعات الاجتماعية والمؤسساتية بالنسبة للشغل ينجم عنها مسؤولية اجتماعية للمؤسسة على ثلاث مستويات[1]:

- مسؤولية خارجية (بالنسبة للمجتمع في مجمله)؛
- مسؤولية داخلية (بالنسبة لأجراء المؤسسة)؛
- مسؤولية خاصة بالنسبة للجماعات والأقليات.

كذلك فإنه يجب على الإستراتيجية أن تُدمج القيود الاقتصادية.

المسؤولية الخارجية

وُسِمَت سنوات الثمانينات والتسعينات بقلق تجاه الارتفاع المتزايد لمعدلات البطالة وكذلك تجاه إمكانية الاقتصاد اقتراح مناصب عمل بالعدد الكافي والملائم للمستوى التأهيلي للأجيال الجديدة.

هناك مسؤولية مزدوجة أسندت للمؤسسة[2]:

- الدفاع وتطوير المستوى العام للتشغيل باقتراح عدد متزايد، أو على الأقل ثابت، من المناصب؛

- اقتراح مناصب تلائم طموحات الفئة الناشطة.

المسؤولية الداخلية

هناك اهتمام كبير معطى من طبقات كبيرة من المجتمع لأمان التشغيل، فإعطاء الأجراء أمنا يظهر كنقطة أساسية للمسؤولية الداخلية.

[1] IBID, P : 189
[2] IBID, P : 190

هذا الأمان يترجم عن طريق الاستقرار في التعداد الدائم. إن تطور بعض أشكال التشغيل المؤقت (العمل المؤقت، CDD) يعطي نتيجتين[1]:

- جزء من التعداد لا يتمتع بأمان في التشغيل؛
- وجود هامش من التشغيل المؤقت يزيد في أمان، في حل وجود أزمة، التعداد الدائم.

كذلك فقد كشفت التحقيقات الداخلية الاحتياج إلى التطور المهني للأجراء، والطموحات جد كبيرة من جانب الترقية، الشيء الذي يستلزم ارتفاعا تدريجيا في المستوى التأهيلي للمناصب المقترحة.

المسؤوليات الخاصة

عدة فئات من الجراء لها، تجاه المؤسسة، تطلعات خاصة[2]:

- مساواة في التشغيل (بالنسبة للنساء، العمال الجانب مثلا)؛
- إمكانية التشغيل (بالنسبة للشباب، المعاقين مثلا).

الإطار الاقتصادي العام يقود المؤسسات إلى وضع سياسات للتشغيل تفضل المرونة والتكيف مع تغيرات النشاط.

سياسة تشغيل المؤسسة يمكنها أن تحوي توجيهات بالنسبة لكل من المكونات. مثلا[3]:

المسؤولية الداخلية

- رفع مستوى التشغيل؛
- تحسين نوعية المناصب المقترحة على مستوى الأمان (تخفيض التشغيل المؤقت) ومستوى التأهيل.

المسؤولية الخارجية

- أمان التشغيل؛
- إمكانية الترقية.

المسؤوليات الخاصة

- المساواة في التشغيل بالنسبة للنساء؛
- اقتراح مناصب خاصة بالمعاقين؛
- إدماج الشباب؛
- التكيف مع القيود الاقتصادية؛
- إمكانية التكيف مع تطورات النشاط؛
- المرونة.

---

[1] IBID, P : 190
[2] IBID, P : 190
[3] IBID, P : 192

3.3.2.اختبار الاستراتيجية

التوجهات الكبرى المتضَمنة في استراتيجية التشغيل المعتمدة من طرف مدير الموارد البشرية يمكن أن تكون موضوع اختبار للتناسق وذلك باللجوء إلى بعض النماذج العامة للتسيير التنبئي للموارد البشرية. بهذه الطريقة تم تطوير بعض هذه الأخيرة من طرف مؤسسات كبرى تهتم بمحاكاة تطور تعدادها من جانب قرارات تسيير الموارد البشرية (توظيف، أجور، ترقية...): Escale لـRenault؛ Prosper لـEDF-GDF، وGesper لـSNCF[1].

هذه النماذج التنبئية هي، بطبيعتها، كمية أكثر منها نوعية، فهي تعطي معلومات حول التطورات العامة للتعداد (السن، الأقدمية، التأهيل...)، للكتلة الأجرية (مستوى، تطور...)، عن التكوين (تكلفة، فعالية...) ولكنها لا تسمح، عموما، بتحليل دقيق لنتائج الاستراتيجية المختارة. الفائدة الرئيسية من هذه البرامج، بالنسبة لمدير الموارد البشرية، هي إخطاره بالنتائج الملاحظة أثناء محاكاة تطور الموارد البشرية انطلاقا من التوجهات الرئيسية للاستراتيجية المختارة.

كل عنصر من استراتيجية التشغيل يجب أن يكون موضع اختبار للتناسق.

[1] IBID, P : 193

المبحث الثالث: التسيير التنبئي للموارد البشرية

مع من سنعمل غدًا؟ أي بأي عدد وأي نوع من الكفاءات، بأي أفراد ستعمل مؤسستنا في أفق بين 6 أشهر إلى 3 سنوات (سنتطرق إلى المدّة بتفصيل أكثر فيما يأتي)؟. عدّة تساؤلات سيتم الإجابة عنها بعد عمل موحد ومتدرج من التحليل أولاً ثم بالتوقعات بعد ذلك. هذه الإجابات التي تعني التسيير التنبئي الكمي والنوعي للموارد البشرية.

كل مؤسسة ستجد نفسها موجهة لإنجاز صورة مستقبلية لمواردها البشرية. ستقوم بذلك بصفة عملية ورشيدة في أفق طويل على أكثر الأحوال. بواسطة نماذج عامة أو بسيطة تخص بعض أجزاء الوحدة[1].

التسيير التنبئي للموارد البشرية (GPRH)[2]، التسيير التنبئي للأفراد (GPP)[3]، التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات (GPEC)[4]، تخطيط الموارد البشرية (PRH)[5]، التسيير التنبئي والاستباقي للاستخدام (GPAE)[6]، التسيير الاستباقي للمناصب والكفاءات (GAEC)[7]. عدّة مصطلحات تخص نفس الموضوع ولكن مع اختلاف بين كل واحد منهم، وهذا راجع إلى فترة الظهور و/أو إلى الاهتمامات الجديدة لهذه الوظيفة.

وسنعرض في هذا المبحث تعريفا بهذه الوظيفة، وإلى النماذج المتتابعة للتسيير التنبئي للموارد البشرية،ثم إلى الأهمية، الأهداف المرجوة منها، المقومات، المشاكل التي تنجم عن غيابها، أساسياتها وأدواتها، على من تقع مسؤوليتها وشروط نجاحها.

1.ماهية التسيير التنبئي للموارد البشرية

1.1.تعاريف

يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو في حالة إعادة تنظيم أو التوسع في المؤسسات القائمة. حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية. إذن فما هو التسيير التنبئي للموارد البشرية؟

« التسيير التنبئي للاستخدام أو الكفاءات هو تقنية تسيير تهدف إلى استباق التطور المستقبلي للمناصب والكفاءات للأجراء... ومنه يمكن أن تظهر عندنا مستويات مختلفة للتسيير التنبئي: أو لها

[1] Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des Ressources Humaine Pilotage Social et Performances, 6e éd, édition DUNOD, Paris, 2004, P : 21
[2] GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
[3] GPP :Gestion Prévisionnelle du Personnels
[4] GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
[5] PRH : Planification des Ressources Humaines
[6] GPAE : Gestion Prévisionnelle et Anticipative de l’Emploi
[7] GAEC : Gestion Anticipative des Emplois et des Compétences

التسيير الكمي للتشغيل، وآخرها "التسيير التنبئي للموارد البشرية" والــذي يحــوي التشــغيل، الكفــاءات والطموحات الفردية للأجراء. المبدأ هو السعي للتنبؤ بتطور بمجمل هذه المعطيات لضمان تســيير فعّــال لعنصر العمل. إنّها مجموعة من الأعمال المتناسقة في مختلف هذه المجالات والتي تهــدف إلــى تقلــيص بصفة مسبقة الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة (من جانب العــدد والكفــاءات) حســب مخططها الإستراتيجي، وإعطاء قيمة للمسارات المهنية لأجرائها... الأفق المعتمد هــو المتوســط (3،4،5 سنوات) وطويل الأجل (10 أو 20 سنة)، مع اهتمام كبير بالاستباق وذلك لأنّ التطورات المستبقة بالنسبة للمؤسسة يمكن مواجهتها بسهولة أكثر من الصدمات غير المتوقعة»[1].

« التسيير التنبئي للتشغيل والكفاءات (GPEC) يتمثل، انطلاقا من إستراتيجية محــددة فــي شــكل أهداف، في إعداد مخططات عمل موجهة للتحكم بصفة مسبقة في الاختلالات الكمية و/أو النوعيــة بــين الاحتياجات المستقبلية (مناصب) والموارد البشرية (الكفاءات المتاحة). الــــGPEC ليســت إذن تســيير الموارد البشرية كما هي، ولكنها تحدد الإطار والعلاقات التي سيتم منها تنظيم مختلف نشــاطات تســيير الموارد البشرية»[2].

« أحد الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص إمكانيتها في تزويد المؤسســة بــالموارد البشرية اللازمة من كمية ونوعية في الوقت المحدد. وللإجابة على هــذا التحــدي، تحــاول المؤسســات باستمرار التوقع باحتياجاتها على المدى البعيد، لهذا، ومنذ عدة عشــريات قامــت بإعــداد نمــاذج مــن المفروض أن تعطي إجابات على انشغالات الحاضر»[3].

يتمثل التسيير التنبئي للأفراد في[4]:

- القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد للمؤسسة والتوقع بتطوراتهم الطبيعية؛
- التوقع باحتياجات المؤسسة من الأفراد؛
- تحديد الإجراءات اللازمة لتحصل المؤسسة في الوقت على الأفراد اللازمين.

مصطلح "التسيير التنبئي للأفراد" هو مصطلح عام يستعمل عند القيام بهذه الأنشطة[5]:

- نتحدث عموما عن "التسيير التنبئي لعدد العمال" إذا اعتبرنا هيكلة المناصب والكفاءات ثابتــة، وإذا كان لنا اهتمام كمي أساسا يهدف إلى تعديل عدد العمال؛
- نتحدث عموما عن "التسيير التنبئي للمناصب" أو "التسيير التنبئي للكفاءات" إذا اعتبرنا هيكلــة المناصب والكفاءات يمكنها أن تتطور في المدى المتوسط حسب مشاريع المؤسسة؛
- وهي أداة لضمان التناسق العملي لمختلف وظائف تسيير الأفراد.

[1]christine Gavini, OP, CIT, P : 22
[2] Jean Pierre citeau, Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques, 4e édition, Paris, 2002, P : 64
[3] Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyer, Management des Compétences réalisations. Concepts. Analyses, 2e ed, édition DUNOD, Paris, 2005, P : 86
[4] Pierre Ramelaer, Gestion des ressources humaines,édition VUIBERT,Paris, 1993, P : 159
[5] IBID, P : 159

«تخطيط الموارد البشرية هو صيرورة إعداد وتطبيق مخططات وبرامج تهدف إلى ضمان تنظيم عدد العمال ونوعية اليد العاملة للازمة وهذا في الوقت الذي تحتاج إليهم. إذن فهناك علاقة مباشرة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي. ولقد أصبحت هذه الصيرورة من أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية، والتي كان نموها أكثر سرعة بسبب ميولها لتفضيل إدماج نشاطات تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، يساعد التخطيط المؤسسات في تحقيق أهدافها المالية وكذلك أهدافها الإنتاجية، التنويع، الإبداع في المجال التكنولوجي واستعمال الموارد اللازمة لضمان إنتاجها.»[1].

يمكن تحديد الإطار الأساسي لمفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط والذي يتحدد بالآتي[2]:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات، المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات؛
- وتنطوي أساسا عملية التخطيط على التنبؤ بالمستقبل في ظل ظروف عدم التأكد، وترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المؤسسة الممثلة بإدارة الأفراد في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد؛
- ويهدف كذلك التخطيط إلى وضع برنامج يبين حاجة المؤسسة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات.

« يقصد بتخطيط الموارد البشرية، ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس عملية ومعلومات موضوعية، من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة، في تنظيم محدد. وراغبة في أداء تلك الأعمال على أساس مستقر ومستمر نسبيا، وفي الغالب يشير التخطيط إلى أمور مستقبلية، تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل للوصول إليها، ومن ثمّ تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتحدد التوقيتات، وتتخذ الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكنا في فترة زمنية قادمة»[3].

تخطيط الموارد البشرية[4]:

- § هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين.
- § هو عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

---

[1] Shimon Dolan, Randall.S.Schuler, La Gestion des Ressources Humaines au Seuil de l'an 2000, édition RENOUVEAU PEDAGOGIQUE, Canada, 1995, P106

[2] د.كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 1997، ص 69

[3] علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 41

[4] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 265

§ هو عملية ضمان توافر العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة وأخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة.

ما يجب الاحتفاظ به من التعريفات السابقة:

- المعطيات المأخوذة في الاعتبار ليست فقط اقتصادية أو تكنولوجية، ولكنها تأخذ بعين الاعتبار مجمل عوامل المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، أي الأهداف التي تسعى لتحقيقها. لا يتمثل الأمر في التعرض للتطورات ومحاولة التكيف معها وإنّما اعتبار الموارد البشرية كوسيلة لتحقيق عدد معين من النتائج؛
- الفروقات التي ستقلص لا تأخذ في الاعتبار، في نفس الوقت، حجم المناصب والكفاءات المطلوبة فقط ولكن أيضا الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة. إذن يتمثل الأمر في تكييفهم للوصول إلى أهداف المؤسسة المطلوب بلوغها بدل إحلالهم بأجراء آخرين؛
- الأفق المعتمد هو المتوسط وطويل المدى، مع اهتمام كبير بالاستباق. مبدأ هذه المشية هو أن التطورات المستبقة يمكن تحملها بسهولة أكبر بالنسبة للمؤسسة من الصدمات غير متوقعة؛
- أخيرًا، هذا النوع من التسيير يأخذ في الاعتبار طموحات الأجراء، فهو مشروع طموح يدمج مجموع جوانب تسيير الموارد البشرية، بميول تنبئي.

2.1.النماذج المتتابعة للتسيير التنبئي للموارد البشرية

للتسيير التنبئي، المطبق على التشغيل و/أو على الكفاءات، عدّة عبارات تترجم اهتماما رئيسيا في المؤسسات، وهو الاستباق (anticipation)، ويمكننا ببساطة تقبل اعتبار التنبؤ في قلب الاهتمامات: ذلك لأنّه في قلب التسيير ويمكننا التساؤل عن غيابه وفعّالية تسيير لا يحوي على التنبؤ؟

لهذا، ومنذ عدّة عشريات، تم إعداد عدّة نماذج للتسيير التنبئي والتي حتى وإن كانت تطبق لأهداف مختلفة إلاّ أنّ لها نفس المخطط القاعدي (Schéma de base)، وهناك عدّة نماذج تظهر باستمرار. يتضح اليوم، بأنّ عدّة مؤسسات انتهجت التسيير التنبئي للتشغيل والكفاءات.

جلب التسيير التنبئي للتشغيل (GPE) الأنظار إليه خاصة في سنوات الثمانينات، لكنّ اهتمامات المؤسسات بالنسبة للجانب التنبئي هو أقدم من ذلك، نبذة تاريخية سريعة تسمح بمتابعة تطور مختلف نماذج التسيير التنبئي والعلاقة الملازمة لمختلف النماذج الإستراتيجية للمؤسسة[1].

1.2.1.التخطيط الإستراتيجي والتسيير التنبئي

يمكن تحديد ظهور نماذج التسيير التنبئي في المجال الاجتماعي في نهاية الستينات، وكانت تسجل تطبيقاته ضمن صيرورة إجراءات قديمة نوعا ما للتخطيط الإستراتيجي. وقد جاءت كنتيجة لتصور جديد

[1] Loïc cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des Ressources Humaines pratique et éléments de théorie, édition DUNOD, Paris, 2004, P : 103

للمؤسسة، واعتبارها كنظام مفتوح على محيط خارجي أكثر فأكثر تعقيدا. نماذج التخطيط الإستراتيجي تم إعدادها منذ الخمسينات حول ثلاثة محاور[1]:

- دراسة مواصفات المحيط التنافسي؛
- تحليل مواصفات وأهداف المؤسسة؛
- تفهم المحيط الاجتماعي.

إثر تبويب وترتيب وإعطاء معنى للكم الهائل من المعلومات المجموعة في التشخيص (التحليل الإستراتيجي، سيحوي أيضا الجانب البشري وإن لم يكن ذا أهمية.

المحاولات الجدية الأولى لبناء نماذج تهتم بالتسيير التنبئي للتعداد وتحاول حساب عدد الأفراد اللازمين في كل مستوى تأهيلي. كانت من طرف المؤسسات الاستشارية والتي كانت تخص بعض المؤسسات الكبيرة (Renault, Kodak).

الأعمال الأولى التي نشرت كانت مستوحاة كثيرا من نماذج بحوث العمليات، المعدّة من طرف المهندسين الذين يشغلون مناصب مسؤولي الأفراد، محاولين الاستعانة بإسهامات الإعلام الآلي الذي بدأ يتطور في تلك الفترة. فالنماذج المعدّة إذن كانت مبنية أساسا على مقاربة كمية: لا تهتم سوى بما يمكن حسابه•.

هذه النماذج المعدّة انطلاقا من العقلانية لم تعطَ لها أهمية بسبب التصميم الخاطئ لطرق اتخاذ القرار. لا يكفي في الحقيقة معرفة الحل الأمثل لكي يتم تطبيقه، لأننا نعلم منذ أعمال H. Simon الشهيرة حول العقلانية المحدودة، اتخاذ القرار لا يبنى على معايير تعظيمية وإنّما على معايير ترتكز على الرضا. مؤشر العقلانية العلمية غالبا ما يكون بلا فائدة حينما يشرع في التجسيد.

المسؤول التجاري لمؤسسة ما يمكنه أن يفهم، من منظور عقلاني، أنّ المؤسسة تسعى إلى تحويل موظفي المكاتب إلى أعوان تجاريين، في حين، الحاجة المستعجلة لهذا النوع من الموظفين تشرح الضغوطات المتواصلة التي يبديها للتوظيف الفوري من سوق العمل، لأفراد فعّالين وذوي خبرة ممن هو في حاجة إليهم.

2.2.1.<u>من التسيير التنبئي للعمالة إلى التسيير التنبئي للمسار الوظيفي</u>

مقاربة ثانية كان ظهورها تلقائيا تقريبا: هي التسيير التنبئي للمسار الوظيفي، الذي يبتعد في أحد جوانبه عن الحيادية العلمية السابقة، ويبحث عن ترقية فكرة الإدارة بوجه إنساني. الكتاب البارز في هذه الفترة بلا منازع هو ذلك الذي نشر عام 1972 من طرف (P.Jardilier)، هذا المؤلف يسجل ضمن تيار

[1] IBID, P : 103

• هناك صنفين من النماذج: نماذج التسيير التنبئي تنتمي إلى صنفين كبيرين: نماذج المحاكاة ونماذج التعظيم. تهدف نماذج المحاكاة للتنبؤ بنتائج بعض الاختيارات السياسية، والتي تقاس بمعدل التوظيف، معدل دوران العمل، الخ. وتهدف نماذج التعظيم إلى تحديد قيمة بعض العوامل التي يجب أن تحتم قيودا مفروضة، مثلا، تحاول الإجابة على أسئلة كـ " ما الذي يجب فعله للمحافظة على الكتلة الأجرية عند قيمة x؟".

من نوع **علاقات إنسانية** يهدف إلى توحيد تطور الفرد وتطور المؤسسة. هذا التوجيه مطبق خاصة على تسيير المسار الوظيفي.

ويقترح P.Jardilier التعريف الآتي: «من أهداف التسيير التنبئي، التنبؤ بتعيينات الأفراد حسب التطلعات الفردية واحتياجات المؤسسة»[1]. هذا التعريف يرمي إلى عدة تطبيقات مختلفة مثل المرتبات، التوظيف، أو تسيير المسار الوظيفي والسعي من حينها إلى دمج تسيير التشغيل ضمن مجمل تسيير الموارد البشرية.

3.2.1. <u>أزمة البترول الأولى وما ترتب عنها</u>

يمكن القول بأنّ أزمة البترول الأولى لسنة 1973 أعطت ضربة قاضية لكل الصيرورات الهادفة إلى التنبؤ، الشيء الذي يمكن تفهمه لأنّه لم يتنبأ أي أحد بمثل هذا الحدث. فترة النمو القوي انتهت: هناك أين كان يكفي تفحص المنحنيات المتوفرة لمعرفة المستقبل، الذي أصبح أقل خطية.

يجب الانتظار لمدة عشر سنين حتى تتم إعادة هذا التيار، ولكن في أماكن أخرى لأنّ غالب المؤسسات حينها هي عمومية. الخطاب الحيني يسجل ضمن التيار الفكري نفسه للعلاقات الإنسانية، الذي يعتمد عليه المسئولون عن القطاع العمومي لتحديث مؤسساتهم.

عرفت سنوات الثمانينات إعادة ظهور مقاربات للتسيير التنبئي لا تهتم بعد الآن إلا بالمناصب والكفاءات. تم وضع أسسها في السبعينات، بعد موجات التسريحات المتتالية في قطاعات الحديد، الطاقة والألبسة، الصدمات الحقيقة الناجمة عن الإنقاص "dégraissage" الغثائي في هذه القطاعات يعبر عن اهتمام المؤسسات الكبير لكي لا تتعرض لمثل النوع من الصعوبات في المستقبل، ومن ثمّ محاولة الأخذ في الحسبان التطورات في مجال محتوى المناصب والكفاءات المكتسبة.

التجارب التي أجريت في المصانع قد وسعت لتشمل المؤسسات الكبرى من مختلف الفروع المهنية. وعرفت هذه الفترة كذلك إنشاء مكاتب في مجال تطوير التشغيل (Développement et Emploi)[2].

يقترح الجدول (02) عرضا للتطور التاريخي للنماذج التي تم إعدادها إلى غاية التسعينات. وككل عرض، فهو يميل على تبسيط الواقع.

الفترات الثلاث الكبيرة التي يمكن تمييزها اتصفت بطموحات مختلفة بالنسبة لنماذج أعدت هي الأخرى في ظروف خاصة. نماذج التخطيط الأولى بقيت شأن مديريات الأفراد، وتبنى خبراء المجال الاجتماعي مقاربة "تقنية" لتزويد (بالمعلومات) نماذج أكثر شمولا، الترددات (الشكوك) الكبرى لسنوات التسعينيات حفزت مشاركة عدد كبير من الفاعلين وخاصة تلك للمديريات العامة. في الحقيقة كانت طموحاتهم للسعي إلى تحديد أفضل أقطاب الكفاءات – في المفهوم الواسع للمنتجات، الأنشطة والمهارات (معرفة الأداء)-، التي يمكنها ضمان المستقبل. في حين، ومع أنّ بعض المؤلفين يربطون تطور تسيير

---

[1] IBID, P : 105
[2] IBID, P . 106

الكفاءات مع نموذج مقاربة الموارد في الإستراتيجية، نلاحظ في كثير من الأحيان أنّ الخطوات المتبعة في تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية، حتى وإن كان اهتمامهم حول مصطلح الكفاءة، تكون مستقلة ولا تكون مترابطة إلاّ ناذرا. وإن بدت النماذج الأولى للتسيير التنبئي مرتبطة ارتباطا وثيقا نوعا ما بالنماذج الإستراتيجية إلاّ أنّ هذا الارتباط لا يبدوا واضحا في الفترة الحالية.

جدول (02) [1]: نماذج تسيير التشغيل والنماذج الإستراتيجية

	قبل 1975	سنوات الثمانينات	منذ التسعينات
نماذج تسيير التشغيل	GPP التسيير التنبئي الأفراد	GPE(ou GPPE) التسيير التنبئي (والوقائي) للتشغيل	تسيير الكفاءات: المعايير والأدوات
النماذج الإستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	التحليل التنافسي محفظة التكنولوجيا	مقاربة الموارد: الكفاءة كميزة تنافسية
المشاكل الرئيسية لتسيير الموارد البشرية	استكمال التوجهات	تقليل التعداد مهنة بارزة، مهنة محكوم عليها بالزوال	التكييف الكمي والنوعي للأفراد في الشغل
طرق إنتاج نماذج لتسيير الموارد البشرية	"في الغرفة" " En chambre"	بالتنسيق مع المنفذين (المهن)	تنسيق إستراتيجي/مهني/تنظيمي
المعنيون الرئيسيون	إدارة الأفراد	مدير الموارد البشرية، التدرج	المدير العام، مدير الموارد البشرية، التدرج

[1] IBID, P : 106

2.أهداف ومقومات التسيير التنبئي للموارد البشرية

1.2.أهمية وأهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية

1.1.2.أهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي[1]:

- يساعد التسيير التنبئي للموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، ذلك لأنّه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية...؛
- يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد؛
- يتم التسيير التنبئي للموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها؛
- يساعد كذلك تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

فالتسيير التنبئي للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر أنواعا جديدة من المهارات أو زيادة أو حذف تخصصات معينة، وليس معنى ذلك أنّ التسيير التنبئي في هذا الميدان ليست هناك له حاجة في حالة المؤسسات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى ممّا يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضا أن تحدث إعادة للتنظيم أو تبسيط للإجراءات ممّا يسبب تغيرا في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه[2].

2.1.2.أهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية

إنّ الأهداف المستمرة بالنسبة للتسيير التنبئي للموارد البشرية هي الآتية[3]:

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة؛
- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع؛

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 90

[2] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 70

[3] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ص 132

- التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل؛

- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لكشف البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العمل؛

- التنبؤ بإعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة؛

- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.

كذلك من حيث التسيير والتكاليف فهو يسمح بـــ[1]:

§ تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية بمساعدة المسيرين إلى التنبؤ بالفائض أو العجز في الأيدي العاملة، وإلى تصحيح هذا اللاتوازن قبل أن يصبح أكثر تعقيدا في تسييره وأكثر تكلفة؛

§ توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح باستغلال أمثل لطاقات العمال؛

§ تحسين الصيرورة العامة للتخطيط بالمؤسسة؛

§ إمكانيات أكثر لعرض مهن للنساء وللأقليات داخل مخططات النمو، وتحديد الكفاءات المهنية المخصصة لهم؛

§ ترقية أكثر لأهمية تسيير سليم للموارد البشرية عبر كل مستويات التنظيم؛

§ توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.

وبفضل الإعلام الآلي، أصبح من السهل الآن بلوغ هذه الأهداف. إذ يسمح الإعلام الآلي بالاحتفاظ بكمية كبيرة من البيانات حول كل عامل وذلك من خلال إعداد نظام معلومات للموارد البشرية لا أكثر ولا أقل. هذا النظام يحوي معلومات حول تفضيلات العمال في مجال وظائفهم حول خبراتهم، حول تقييم مردوديتهم ويعطي بطريقة مختصرة ملخصا في تجربتهم داخل المؤسسة وقائمة بالمناصب التي شغلوها. هذه المعلومات يمكن أن تخدم مختلف أهداف تخطيط الموارد البشرية، من منظور مصالح الفرد وكذلك مصالح المؤسسة.

[1] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 108

2.2.مقومات ومشاكل التسيير التنبئي للموارد البشرية

1.2.2.مقومات التسيير التنبئي للموارد البشرية

إنّ التسيير التنبئي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فهو مثله مثل أي تخطيط في أي مجال كان، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، وتتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحداثتها. فمن الواضح أنّ عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فإنّ النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة[1].

وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن ما يلي[2]:

1. وضع الأهداف؛
2. وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة؛
3. وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشؤون الأفراد؛
4. وجود وصف تحليلي للوظائف؛
5. التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؛
6. وجود تنظيم إداري واضح؛
7. سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية؛
8. التشريعات العمالية المعمول بها.

ومما سبق نستنتج أنّ التسيير التنبئي للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر يجب تحديدها بدقة للعمل أهمها[3]:

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة؛
- تحديد دقيق للقدرات والمهارات والإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى تحديد مواصفات الفرد؛
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادًا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة؛
- تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس؛
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة؛

---

[1] علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص: 41

[2] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص: 70

[3] علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 42

- § توفر معلومات دقيقة عن المؤسسة بخصوص الهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف، سياسات العمل، أساليب ووسائل العمل، تنظيم وإجراءات العمل وقواعده...؛
- § معلومات عن مصادر استقطاب وتدبير الموارد البشرية من معاهد ووحدات ومراكز التدريب ومؤسسات التعليم...؛
- § معلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسيمة، الفكرية، اتجاهاتهم، دوافعهم، أوضاعهم النفسية والاجتماعية؛
- § معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتها المختلفة (العرض والطلب، مستويات الرواتب، القوى التنافسية...).

2.2.2.مشاكل غياب التسيير التنبئي للموارد البشرية

ممّا لا شك فيه أنّ فشل التسيير التنبئي لأسباب موضوعية أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء، ولعل من بين أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير التنبئي ما يلي[1]:

- § وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف و/أو وجود عجز في وظائف أخرى؛
- § تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية؛
- § عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة؛
- § اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- § اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.

3.أساسيات وأدوات التسيير التنبئي للموارد البشرية

1.3.أساسيات التسيير التنبئي للموارد البشرية

تتم صيرورة التسيير التنبئي لتعداد الموارد البشرية تبعا لخمس ركائز دائمة تشكل الأساس، وذلك مهما كانت الأدوات المستعملة[2]:

1. الإسقاطات المستقبلية تكون حول المناصب وليس أفراد معينين بأسمائهم. الدراسة تبقى بدون أسماء حتى المرحلة النهائية ذات الطابع المالي؛ إذن تتمثل في تعيين أجراء على مناصب وداخل الوحدات التحتية.

---

[1] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 71

[2] Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, édition vuibert, Paris, 1999, P270

2. من ناحية معالجة البيانات، جودة المعلومات المستعملة تعتبر أكثر أهمية ومعنوية مـن حداثـة البرمجيات المستعملة. إستعمال الجداول -أو حتى القيام ببعض التصورات المستقبلية يدويا فـي بعـض الحالات البسيطة- يسمح بتطبيق منطقية التنبؤ الكمي بصفة مرضية.

3. يجب عدم الخلط بين التسيير التنبئي للتعداد وتسيير المسـار الـوظيفي أو تطبيـق مخطـط الاستخلاف التي هي ذات طبيعة فردية، شخصية وتعتمد على أنظمة التقييم. التسـيير التنبئـي للتعـداد يسمح بمحاكاة، ولا سيّما، تأثير مختلف سياسات تسيير المسار الوظيفي ولكن بصفة أكثر شمولاً.

4. تغير أفق الإسقاط المستقبلي: على الأقل أفق الموازنة، سنة، وحتى الأفق الإستراتيجي بـ 3 سنوات، وحتى 5 سنوات في بعض الحالات. على المستعملين حتما الاحتراز من سـهولة الإسـقاطات المستقبلية الآلية: فهو في الحقيقة سهل، بعد أن يتم تطبيق النموذج، فإنّ مضاعفة الإعـادات حتـى 10 سنوات أو 15 سنة. وستكون بطبيعة الحال دون معنًى اقتصادي أو اجتماعي.

5. المشية تتم دائما على ثلاث مراحل.

تشخيص ← التوقعات ← التعليمات

أو

موارد ← احتياجات ← ضبط/تعديل

2.3.<u>أدوات التسيير التنبئي للموارد البشرية</u>

أدوات التسيير التنبئي للموارد البشرية متعددة وذات استعمال معقد نوعا ما. بعض منها ينتمـي منـذ زمن بعيد لعلبة أدوات مسيري الأفراد.

إنّ التطور الحديث للمصطلحات والطرق الأكثر تنميطا (Formalisés) تعتبر كدليل علـى نضـج التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات في المؤسسات، استعمالاتهم مرتبطـة بالمراحـل المختلفـة للمشـية (Démarche).

يمكن تصنيفهم حسب أربعة أصناف كبرى[1]:

- أدوات الملاحظة؛
- أدوات المحاكاة؛
- أدوات تحليل الاستخدام (الشغل)؛
- أدوات متابعة الموارد.

1.2.3.<u>أدوات الملاحظة</u>

أدوات ملاحظة ديمغرافيا المؤسسة (هرم الأعمار، هرم الأقدميـة، هيكـل المـؤهلات، مصـفوفة التكوين) تبقي أدوات التشخيص المفضلة لأنها تسمح بإعطاء قيمة لمواصفات موضوعية وسـهلة التمييـز

[1] Jean-Pierre Citeau, OP, CIT, P : 68

للموارد البشرية. تطور العمر المتوسط، طريقة توزع المجتمع، شابيه أو شـيخوخة المجتمـع، توصـيف هيكل (Profil) المؤهلات والكفاءات.

هكذا، يسمح هرم الأعمار، ليس فقط ضمان في المدى القصير والمتوسـط مراقبـة حـدود العمـر لانطلاق وضعيات التقاعد، ولكن أيضا تنظيم التفكير حول مستقبل فئة مهنية حسـب مختلـف الشـرائح العمرية.

من جهة أخرى سلسلة من المؤشرات (معدل الدوران، معدل الحركية (الانتقـال)، معـدل الترقيـة، معدل الغياب) يمكنها أن تظهر التحركات التي تؤثر مع الوقت في التوفر الحقيقي للموارد علـى مختلـف المناصب وبالتالي إعطاء إضاءات دقيقة عن الحركية الديموغرافية للمؤسسة، لكن بشرط أن تظهـر هـذه المؤشرات اتجاهات ثابتة.

توجد عادة أهم هذه البيانات في الميزانية الاجتماعية أو في لوحات القيادة الاجتماعية للمؤسسة.

2.2.3.**أدوات المحاكاة** (Calculateurs itératifs)

تعبر نماذج المحاكاة كـ "آلات حاسبة تكرارية" تسمح بمحاكاة تطورات الموارد حسـب معـالم (أو معطيات) عادة ما يتحصل عليها من تعميم أحداث الماضي (التي يمكن تحديدها عبر الأربـع أو الخمـس سنوات الأخيرة) ومقارنة هذه "الشيخوخة" بالفرضيات الموضوعة أثناء تقييم الاحتياجات. النموذج سـوف يقيس إذن مخاطر الانحرافات بين طلب العمل والعرض المختلف للعمل وتحديد، سنويا، طـرق الـتلاؤم الكمي بين المناصب والتعداد.

مصداقية هذه الأدوات متعلقة في قسط كبير بجودة المعلومات المنجزة، وبالتـالي بقواعـد البيانـات المعدّة حول الحركيات المتواترة لليد العاملة.

عدّة مؤسسات كبرى طورت هذا النوع من أدوات المحاكاة. نموذج "présage" الذي تم إعداده مـن طرف شركة EDF-GDF يشكل أحد المراجع في هذا المجال. يسمح هذا النموذج بمحاكاة سياسات هيكلة مناصب معينة، مثلا، كيف سنستخلف أفراد وحدات التحكم الذين سيغادرون المؤسسة في السنوات المقبلة؟ عن طريق ترقية أو بتوظيف خارجي؟ الحلول متعلقة، خاصة، بالمستوى المتوسط للتكوين الذي يجـب أن تتصف به هذه الفئة.

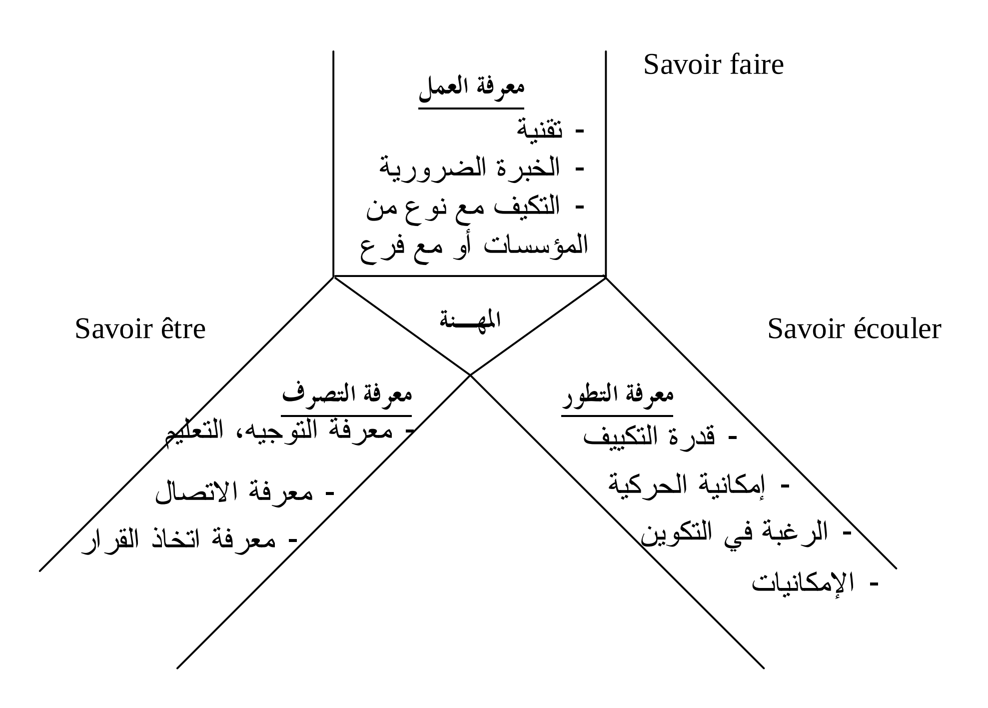
3.2.3.**أدوات تحليل التشغيل**

بدون شك إنّه في هذا الميدان أين قام التسيير التنبئي للمناصب والكفـاءات بتجديـد أكثـر لتشـكيلة الأدوات التي هي تحت تصرف مسيري الأفراد. في الحقيقة ضرورة الأخذ في الاعتبار من الآن فصاعدا، ليس فقط توصيف المنصب، ولكن بخاصة فعاليته في تحمل عدة مشاكل منهجية.

الجهد المنهجي منصب أساس على تحليل المهن أو المناصب المعيارية. الهدف الرئيسي من تحليـل المهن هو توفير نظرة مستقبلية لتطورها والشروط المرتبطة بأدائها، وبالتالي السماح للمؤسسات بتـوفير

قاعدة مرجعية كمية لإعداد سياستهم التوظيفية، الحركية والتكوينية، سنسمي القاعدة المرجعية هذه بقائمة المهن أو قائمة المناصب المعيارية.

المنصب المعياري أو المهنة يمثل مجموعة من المناصب الحقيقية التي تظهر تقاربا كافيا لدراستها ومعالجتها بصفة عامة (مثلا: كاتب القسم). المنصب المعياري يفترض إذن وضعيات عمل متقاربة كفاية ليمكن شغلها من نفس الفرد. مفهوم المنصب المعياري يوسع مفهوم المنصب الذي يعني وضعية عمل خاصة معَرفة في الوقت والفضاء، والتي تتصف بالمهمة ومجموعة من المهام المحددة. ويعطينا الشكل (02) تعريفا للمهنة (المنصب المعياري) بتقاطع ثلاثة عناصر للكفاءة[1]:



شكل (02)[2]: تعريف المهنة (المنصب المعياري) بتقاطع ثلاثة عوامل للكفاءة

المنصب المعياري (منهجية، تطوير ومنصب) يدرس من أربع زوايا:

- § التقنية: وتتمثل في تحديد المهام المميزة للمنصب المعياري مطبقين في ذلك كل تقنيات التنظيم.
- § المعلومة: نشرع في جرد كل أنواع المعلومات (جمع، نقل، معالجة، إنتاج) التي يتعرض لها الفرد الشاغل للمهنة.
- § الاتصال/المعلومة: تحت هذا العنوان نقوم بإعداد قائمة لمكونات النوعية لهيكل العلاقات (المتصلون، نوع الاتصالات) لشاغلي المهنة.

[1] Bernard Martory, OP, CIT, P : 266
[2] IBID, P : 266

§ المساهمة الاقتصادية: وتتمثل في إيجاد المؤشرات المعبرة عن نتائج عمل الأعوان حول نتـائج المؤسسة.

مثل توصيف المنصب، توصيف محتوى المنصب المعياري يجب أن يترجَم إلى توفر شروط معينـة لشغله (المعارف النظرية اللازمة، الخبرة المهنية المتحصل عليها، السلوكيات المتكيفة مع العمل).

بعد إنجاز هذه الصورة عن المهنة، يستمر التحليل في البحث عن متغيـرات التطـور (اقتصـادية، تكنولوجية، تنظيمية، اجتماعية) التي يمكن أن تغير على الأقل في المدى القصير المظهر الحـالي للمهنـة والمواصفات التي تشترطها.

انطلاقا من المحتويات الحالية للمناصب المعيارية وفرضيات التطور (تغيرات مرتقبة في 5 سنوات) فمن الضروري تقدير تأثير هذه التغيرات على كل المهام الموصوفة على الزوايا الأربع للتحليل وكنتيجـة لذلك على تطوير الكفاءات لشاغلي هذه المناصب.

4.2.3.أدوات متابعة الموارد

صحيح أنّ التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات قام باستمرار بالتوفيق بين الحاجيات والموارد؛ بهدف التحصل على مجمل المعلومات المفيدة لمختلف الاتفاقات وقيادة مخططات المسـارات المهنيـة الحقيقيـة للأجراء، ميكانيزم الـ GPEC يجب أن يدمج أيضا عدّة جوانب فردية لتسيير الموارد البشرية، وخاصـة فيما يتعلق:

- بتقييم أداء الأجراء؛
- بتحديد طموحات الأجراء؛
- بتقييم إمكانيات كل أجير.

نظام تقييم الأفراد يجب أن يسمح للمؤسسة بقياس دقيق وتلقائي لمساهمة كل أجير. المقابلة التقييميـة السنوية هي الفرصة التي يتمكن فيها المسؤول التدريجي من تحقيق وتنميط وضعية معاونيه حسب الحقيقة اللحظية للعمل في وحدته ومختلف جوانب التطور في المؤسسة.

لكن هذا يعتبر غير كافي لكشف الإمكانيات الحقيقية للأجراء، فهناك عـدّة تسـاؤلات عـن القـدرة الحقيقة للتأطير في إعطاء ميزانية حقيقية لكفاءات معاونيهم ودرجة معلوماتهم حول المناصـب الحقيقيـة التي يمكن أن يشغلوها في المؤسسة.

تلجأ كذلك عدّة مؤسسات، بمساعدة من المكاتب المتخصصة، إلى إجـراءات أكثـر تكيفـا وأكثـر مصداقية مثل ميزانيات السلوكات أو الميزانيات الاحترافية لقيادة سياستهم وتسييرهم للمسارات المهنية.

4.مسؤولية وشروط نجاح التسيير التنبئي للموارد البشرية

1.4.مسؤولية التسيير التنبئي للموارد البشرية

في حقيقة الأمر، لا تقع مسؤولية التسيير التنبئي للموارد البشرية على فرد واحد داخل المؤسسة وإنّما هناك مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة العليا، مدير الموارد البشرية، وكافة المديرين التنفيذيين، إذ يتقرر نجاح وفاعلية التسيير التنبئي للموارد البشرية على جهدهم وكفاءتهم جميعا. ويلعب كل طرف دورا مختلفا عن الآخر في المشية. فأعضاء الإدارة العليا مسئولون عن تشجيع المشية وتقديم الدعم والمساندة اللازمة من أجل إنجازه والتأكيد من أهمية استخدامه. أمّا مدير الموارد البشرية فهو مسئول عن وضع البرنامج أو الخطة، فهو الذي يسهر من خلال إدارته على جمع المعلومات اللازمة وإعداد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية وجعله متاحا للاستخدام، كما يقوم بتقييم فاعلية المشية للوقوف على مدى النجاح الذي تم تحقيقه[1].

أمّا مدراء الإدارات الأخرى فهم مسئولون، وذلك بحكم مراكزهم إذ أنّهم مطلعون على الخطط الإنتاجية للمؤسسة وما يلحق بها من خطط أخرى لها تأثير على التسيير التنبئي للموارد البشرية، عن تحديد ما تحتاجه إدارتهم من العاملين كما ونوعا، وعلى قدر المهارات المتطلبة في كل حالة. كما نشير إلى أنّ نجاح ومصداقية المشية متعلق في جانب كبير منه بدقة وصدق المعلومات المقدمة من المدراء التنفيذيين[2].

والجدول (03) الموالي يعطي توزيعا تقريبيا لمهام التسيير التنبئي للموارد البشرية بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين إلاّ أنّ ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات [3].

يتضح لنا من هذا الجدول مدى ارتباط مهام كل من إدارة الموارد البشرية وباقي المدراء التنفيذيين، الشيء الذي يتطلب تحديدا واضحا لأدوار كل منهما وضرورة التنسيق بينهما، وخلق التعاون بينهما من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات.

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 81

[2] محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد، الكويت، 2004،ص 74

[3] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 92

جدول (03)[1]: توزيع مهام مسؤوليات التسيير التنبؤي للموارد البشرية

بين إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين

إدارة الموارد البشرية	المدراء التنفيذيون
- تحديد أهداف المشروع من التسيير التنبئي للموارد البشرية.	- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها.
- تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاص بالتسيير التنبئي للموارد البشرية.	- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا على حجم العمل.
- البدء في ومتابعة إجراء التسيير التنبئي للموارد البشرية.	- التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.
- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين الخاصة باحتياجات الأقسام.	- استفاء المعلومات المرسلة من إدارة الموارد البشرية بصدد التسيير التنبئي للموارد البشرية.
- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطط كلية.	- المراجعة الإدارية ومناقشة برنامج أو خطة الموارد البشرية ومدى مناسبتها.
- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين، النقل التكوين.	

2.4.**<u>شروط نجاح التسيير التنبئي للموارد البشرية</u>**

يمكن تلخيص المميزات الرئيسية للتسيير التنبئي للموارد البشرية في[2]:

- يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية طريقة مقاربة إجمالية وقائية لتسيير الموارد البشرية.
- يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية نشاط مدمج في إستراتيجية المؤسسة الإجمالية.
- يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية طريقة تسيير مشاركة للموارد البشرية.

إن نجاح المشية مقرون[3]:

- بتعهد دقيق من إدارة المؤسسة يمكن الرجوع إليه مستقبلا، الفكرة هي أنّ المتغير "منصب- موارد بشرية" هو جانب من التطور الاستراتيجي للمؤسسة يجب تعيينه بوضوح من طرف الإدارة العامة.
- بمشاركة مسؤولي العمليات حتى وإن لم يكن لهم نظرة واضحة حول مساهمة الـ GPEC، في تحسين النتائج المحاسبون لها، والذين يعتبرون الوحيدين القادرين على إعطاء متابعة حقيقية للتحاليل المقدمة.

[1] نفس المرجع السابق، ص 92

[2] Jean-Pierre Citeau, OP, CIT, P : 73

[3] IBID, P : 73

- § بالمعلومات المقدمة للأجراء حول إمكانيات تطوير مهاراتهم الوظيفية لأنهم هم الباقون في قلب ميكانيزم الاستغلال الأعظمي للموارد البشرية.
- § بالمعلومات، وحتى مشاركة طلبات ممثلي الأفراد.
- § بملاءمة القيود والإجراءات للأهداف المرجوة، فلا يمكن مثلاً القيام بتوظيفات خارجية في حين أنّ التحليل أظهر توفر المؤسسة على مخازن من أجراء يمكنهم شغل هذه المناصب.
- § بقدرة إدارات الموارد البشرية على تطبيق التحاليل ومخططات النشاط (Plan d'action) التي يتفاعل فيها عدة أطراف.

وكخلاصة لشروط النجاح الأساسية لمشية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات، يمكن التأكيد على أنّها تشكل مجال خاص للتسيير الإجتماعو-اقتصادي للمؤسسة، ولا يمكنها الوصول إلى هدفها، وخاصة المحافظة على ديمومتها، بتنميطها تدريجيا إلاّ بربطها مع[1]:

- المخاطر الاقتصادية للمؤسسة؛
- المجالات الأخرى لتسيير الموارد؛
- صيرورات التنظيم، الاتفاقات والمفاوضات؛
- وسائل وإجراءات التسيير الفردي.

[1] IBID, p : 74

المبحث الرابع: علاقات ونظام معلومات التسيير التنبئي للموارد البشرية

1.علاقات التسيير التنبئي للموارد البشرية

تعد معرفة علاقة نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية بباقي أنشطة المؤسسة ضرورية لاستكمال عملية الإلمام بماهية هذا النشاط الفعّال، وليلقى المزيد من الضوء على مدى أهميته بالنسبة للمؤسسة، وفيما يلي توضيح لهذه العلاقة.

1.1.علاقة التسيير التنبئي للموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

كما أنّ الموارد البشرية تؤثر في أداء المؤسسة، فهي أيضًا تؤثر في إستراتيجيتها. لذلك، فقد أمكن للمؤسسة اعتبار مواردها البشرية ميزة تنافسية يمكنها استغلالها إلى جانب إستراتيجياتها التنافسية الأساسية (إستراتيجية القيادة في التكاليف، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز).

وقد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية إلى ظهور ارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير التنبئي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة. ويسمح هذا الارتباط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعلى تبني السلوك الابتكاري للأفراد. وبهذا المفهوم يصبح التسيير التنبئي للموارد البشرية جزءا متكاملاً ومشاركا في بناء وتطبيق استراتيجيات المؤسسة[1].

ويمكننا أن نبرز الآثار المتوقعة على التسيير التنبئي للموارد البشرية من خلال إبراز عناصر التخطيط الإستراتيجي فيما يأتي:

1.1.1.مرحلة تكوين وتحديد فلسفة الشركة

تتعلق هذه المرحلة بتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي تنتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص العمل سببا لوجود الشركة ويعتبر هذا موجه للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

2.1.1.دراسة وفحص الظروف البيئية

السؤال الذي يتطلب الإجابة عليه هو معرفة أثر التغيرات المحتملة في الظروف السياسية الاقتصادية والاجتماعية على الشركة وما هي التهديدات المتوقعة أو الفرص السانحة للنمو، فقد تكون هذه التغيرات خاصة بالعرض من العمالة أو في شكل قوانين وتشريعات جديدة لضبط النشاط أو العمل أو تغيرات تكنولوجية، فهذه جوانب ذات تأثير على المؤسسة. كذلك لابد من معرفة مراكز المنافسين وجوانب القوة التي يتميزون بها واستراتيجياتهم ...، فاستراتيجية المنافسين فيما يتعلق بالموارد البشرية لابد وأن تنعكس

[1] راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 139

على الإدارة المستقبلية للنشاط (مدى قدرة الشركة على جذب الكفاءات الجديدة والمحافظة على مـا لـديها من كفاءات في ظل هذه الظروف).

3.1.1.تقييم جوانب القوة والضعف في الشركة

لابد من معرفة العوامل التي تمكن الشركة من اختيار إجراءات العمل المستقبلية كـي تتماشـى مـع إمكانياتها وتلك التي تحول دون تحقيق هذه الغاية، فقد لا يتوافر لدى الشركة المهارات المطلوبـة خاصـة من كبار الإداريين، ويعتبر هذا العنصر من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي.

4.1.1. تنمية الأهداف

يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات، الربح، والعائد على الاستثمار وربط هذه الأهـداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها.

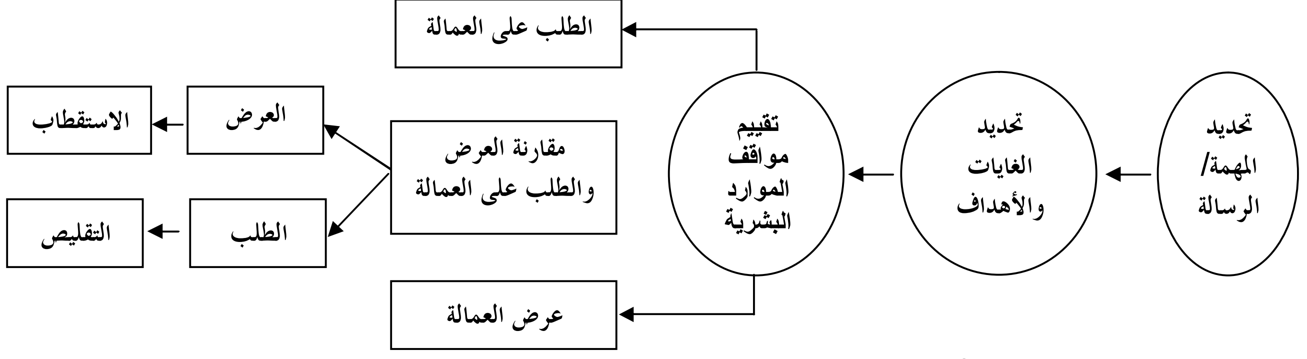
ولابد من الأخذ في الحسبان عند إعداد وتنمية هذه الأهداف إمكانيات التنظـيم والأسـلوب الإداري المطبق لأنّه إذا لم نستطع تنفيذ هذه التعهدات المتولدة عن التخطيط الإستراتيجي فإنّه يصبح لا معنى لـه، وقد يتأسس التخطيط الإستراتيجي على أهداف غير كمية (أي نوعية) ولكن يجب تحديـدها وإخضـاعها لمجموعة من المقاييس الكمية مثل مستوى الجودة أو الخدمة، كفاءة الإدارة، أنشطة البحوث والتطوير.

5.1.1. تنمية الإستراتيجيات

أخيرا يتطلب الأمر الإجابة عل العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التـي يجـب أن تتبعهـا المؤسسة لتحقيق أهدافها؟ ما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ مـا هـي التغيـرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية، الأفراد المطلوبين؟.

تبدو هنا أهمية العنصر البشري من حيث التنبؤ بالاحتياجات وتوفيرها، وإسناد العمل إليها وتنميتهـا لرفع كفاءتها، والاستفادة منها، وكذلك السياسات الخاصة بالإجابة على المعاش وإنهاء الخدمة.

الشكل (03) [1]الموالي يوضح العلاقة بين التسيير التنبئي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة:



شكل (03)[2]: العلاقة بين التسيير التنبؤي للموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة

[1] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية –المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 190

[2] نفس المرجع السابق، ص 190

2.1.علاقة التسيير التنبئي للموارد البشرية بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية

تماما مثلما تمتلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة دلالات بالنسبة للتسيير التنبئي للموارد البشرية، فإنّ هذا الأخير يمتلك دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، إذ أنّ كلاً من أنشطة الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، برامج المسار الوظيفي للأفراد تتأثر بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وتؤثر في التسيير التنبئي للموارد البشرية[1]:

1.2.1.العلاقة مع الاستقطاب

يمكن النظر إلى نتائج التسيير التنبئي للموارد البشرية من تحديد الحاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، على أنها مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب. فهي تساعده في وضع الخطة التي على أساسها ستقوم بعملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي ستغطي بها حاجيتها، والعمل على استقطابها.

2.2.1.العلاقة مع الاختيار والتعيين

مثله مثل الاستقطاب، فإنّ نتائج التسيير التنبئي تعتبر كذلك بمثابة مدخلات لنشاط الاختيار والتعيين، فهي تحدد العدد المطلوب اختياره وتعينه، والمواصفات الواجب توفرها في شاغلي هذه المناصب، ليتم انتقاء أفضل المتقدمين ومن ثمّ تعيينهم في المناصب المناسبة لهم.

3.2.1.العلاقة مع التكوين

تساعد نتائج التسيير التنبئي للموارد البشرية نشاط التكوين في أنها توضح له أعداد وتخصصات الأفراد الذين يجري العمل على توفيرهم في المستقبل -في حالة إظهار التسيير التنبئي نقصًا في الموارد البشرية- واحتياجاتهم التدريبية، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد. هذا ما يساعد على وضع الخطط التدريبية المناسبة وتخطيط البرامج اللازمة، من أجل تأهيل وإعداد الأفراد لسد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا، ليتمكنوا من تأدية مهامهم على الوجه المطلوب.

4.2.1.العلاقة مع تسيير المسار الوظيفي للأفراد

يقصد بتسيير المسارات الوظيفية أن المؤسسة تقوم بتحديد حركة تنقلات العاملين لديها –الترقية، النقل- منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها. وبالتالي فإنّ المسارات الوظيفية في المؤسسة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للمناصب فيها، بحيث يكون لكل منصب مسار خاص به، يتدرج من المستوى الأدنى إلى مستوى الأعلى. فتساعد هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم،

---

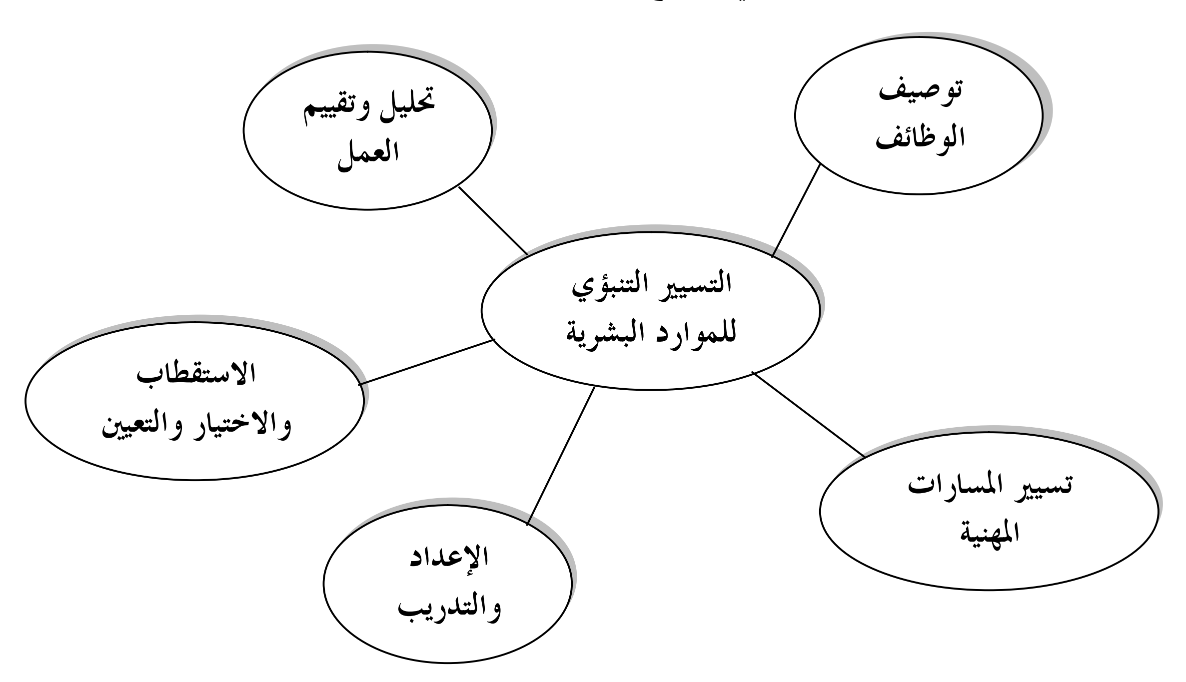
[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 79

والزمن الذي يجب من خلاله توفير هذه الاحتياجات سواء من داخل أو من خارج المؤسسة. فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءً أساسيا من مدخلات نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية، ذلك لأنّها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجرى العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطط أو برامج التسيير التنبئي للموارد البشرية الموضوعية[1].

5.2.1. **العلاقة مع تحليل وتوصيف المناصب**

كل من تحليل وتوصيف المناصب يعتبر ضروريا لعملية التسيير التنبئي للموارد البشرية، إذ أنّ عدم الأخذ في الاعتبار كل منها سيجعل العملية مستحيلة[2].

وبصفة عامة فإنّ معظم نشاطات الأفراد هي في علاقة مع نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية فبعض منها يستفيد هذا الأخير من نتائجه كمدخلات في صيرورته كتسيير المسارات الوظيفية أو توصيف المناصب، أو تستعمل نتائجه كمدخلات في عملية نشاط بعض الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين الاستقطاب أو التدريب[3]. والشكل (04) الآتي يوضح هذه العلاقة:



شكل (04)[4]: الترابط بين التسيير التنبؤي للموارد البشرية و باقي نشاطاتها

---

[1] لمزيد من التفصيل، انظر صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، 2003، ص 305

[2] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 11

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 135

[4] نفس المرجع السابق، ص135

3.1.موقع التسيير التنبئي للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إنّ موقع التسيير التنبئي للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، يعكس مدى أهمية هذه الوظيفة ومدى اهتمام واقتناع الإدارة العليا بها وكذلك المسؤول عنها والمسؤولية الموكلة إليها.

ومن العنصرين السابقين يتبين لنا أنّ هناك فراغا في تبني هذه الوظيفة ومعرفة من يشرف عليها بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.

وقد أجريت دراسات عديدة في هذا الشأن، وسنتطرق إلى دراستي كل من سميث Smith وثوكر Thoker بشيء من الإيجاز.

1.3.1.دراسة سميث[1] Smith

قام سميث بتقييم التطور الذي حدث في هذه الوظيفة داخل المؤسسات من الناحية العلمية حيث لاحظ أنّ هناك اختلاف في موقع التسيير التنبئي للموارد البشرية (تخطيط) من مؤسسة لأخرى كما يلي:

- اعتبرت هذه الوظيفة في كثير من المؤسسات كوظيفة فرعية يمارسها المدير، الشيء الذي ترتب عنه انعدام التنسيق بين هذا النشاط في علاقته مع الإدارات الأخرى الموجودة ضمن هيكل متوازن؛

- بعض المؤسسات الأخرى، اعتبرت هذه الوظيفة كأحد فروع التخطيط الشامل للتنظيم، ممّا ترتب عن ذلك ارتباط موقع التسيير التنبئي للموارد البشرية في الخريطة التنظيمية ارتباطا مباشرا بالإدارة العليا وأصبح هذا الجهاز هو المصدر الأعلى لخطط وبرامج الموارد البشرية، والمنبع الرئيسي للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية الذي يمد بدوره إدارة الموارد البشرية بالخطط والبرامج اللاّزمة لرسم سياسات هذه الموارد؛

- لاحظ كذلك ظهور هذه الوظيفة في بعض المؤسسات ضمن وظيفة التمويل، وهذا راجع إلى أنّ خطة الموارد البشرية سوف تنعكس مباشرة على عناصر التكاليف المختلفة، ومن ثمّ فإنّ الترجمة المالية للخطة تجعلها ترتبط بوظيفة التمويل؛

- لاحظ كذلك أن هذه الوظيفة في القليل من المؤسسات، اعتبرت كوظيفة ثانوية، وغير أساسية حيث يرجع إليها عند الضرورة فقط.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أنّ الاختلافات في الموقع التنظيمي لوظيفة التسيير التنبئي للموارد البشرية، يعكس مدى اقتناع الإدارة بأهميتها وقدرتها على فهم هذا النشاط الجديد الذي تطور بدرجة كبيرة في السنوات الماضية، وساهم في ذلك خبراء مختصون.

---

1 رفعت عثمان، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، (بدون مدينة)، 1982، ص52

2.3.1.دراسة ثوكر[1] Thoker

تشير نتائج الدراسات التي أجراها "ثوكر" ضمن أبحاث جمعية إدارة الأفراد والتي اهتمت بالسؤال "ما هو موقع التسيير التنبئي للموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي؟"، حيث وجه هذا السؤال إلى العديد من المؤسسات الصناعية والتجارية وبعض الهيئات الحكومية.

ومن خلال الإجابات المتحصل عليها، لاحظ ثوكر أنّ 84.3% من المؤسسات التي تمارس نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية، تخصص له موقعا في إدارة الموارد البشرية لكي يقوم بالتنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية.

من خلال النتائج التي توصل إليها كل من سميث وثوكر، فإنّه يفضل إدراج الصيرورة الرئيسية للتسيير التنبئي للموارد البشرية ضمن إدارة الموارد البشرية، ليتم التنسيق مع باقي نشاطات هذه الإدارة على الطريقة المثلى، دون أن نهمل إشراك الأطراف الأخرى المعنية بالتسيير التنبئي للموارد البشرية من مدراء الإدارات الأخرى، المدراء التنفيذيين والإدارة العليا.

2.تطبيقات الإعلام الآلي

يمكن تقسيم تكنولوجيا المعلومات (الإعلام الآلي) إلى عدّة فئات، سنعرض في هذا العنصر فئتين منها، أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية (SIRH)[2]، الأداة الأكثر استعمالا من طرف إدارة الموارد البشرية. والأنظمة الأخرى التي تطبق بصفة خاصة لهذا النوع من التسيير التنبئي (التخطيط).

1.2.نظام معلومات الموارد البشرية

لنتمكن من فهم نظام معلومات الموارد البشرية نتعرض بإيجاز لمفهوم نظام المعلومات والذي يمكن تعريفه بأنّه "مجموعة من إجراءات يقوم بها الفرد عن طريق استخدام المعدات الالكترونية المتقدمة للحصول على البيانات اللاّزمة وتحويل تلك البيانات إلى معلومات دقيقة يتم إيصالها فيما يعد جهات الاختصاص في انجاز الوظائف الإدارية"[3].

ويتكون نظام المعلومات من ثلاثة عناصر أساسية[4]:

1. مدخلات: والتي تمثل العناصر المتغيرة التي تعتمد عليها نظام المعلومات، وتمثل العناصر البشرية والمادية والمالية؛
2. العمليات: وتتكون من الوظائف الرئيسية التي يعمل بها النظام وتهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات؛

---

1 نفس المرجع السابق، ص55

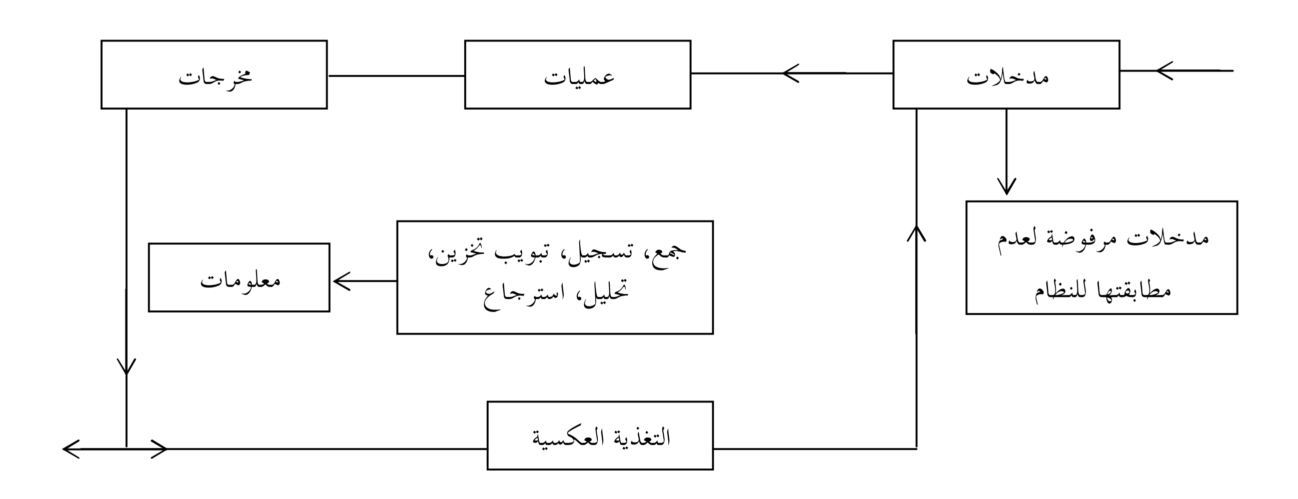
2 SIRH : System d'Information des Ressources Humaines

3 محمد فالح صالح،مرجع سبق ذكره، ص 208

4 نفس المرجع السابق، ص208

3. المخرجات: وهي النتائج التي يتم التوصل إليها من معالجة البيانات والمعلومات.

والشكل (05) الآتي يبين العلاقة بين هذه العناصر:

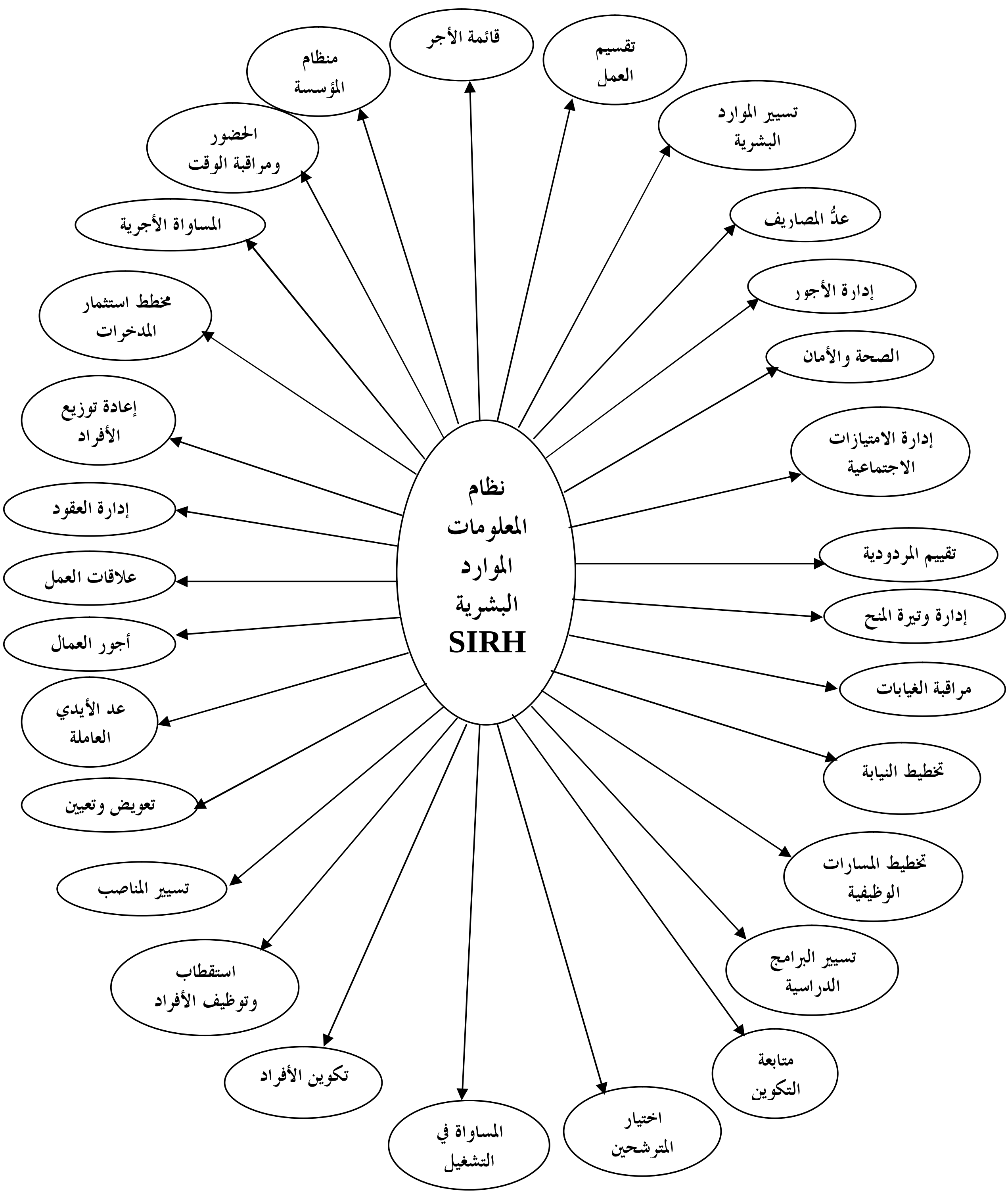


الشكل (05) [1]: نموذج يمثل عناصر نظام المعلومات

وعليه فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يعدّ لمعالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بهدف القيام بتخطيطات جيدة وبالتالي اتخاذ قرارات جيدة، يمكن لـ SIRH أن يوفر لنا بيانات دقيقة حول عدّة أسئلة تمس الموارد البشرية. كذلك، فإنّ الهدف الأساسي لمثل هذا النظام هو مساعدة إدارة الموارد البشرية لبلوغ أهداف المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل[2]. والشكل (06) يبين مختلف استعمالات نظام معلومات الموارد البشرية.

[1] نفس المرجع السابق، ص 208

[2] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 128



شكل (06) [1]: الاستعمالات المختلفة لأنظمة معلومات الموارد البشرية

[1] IBID, P : 129

1.1.2.المتطلبات اللازمة لوضع نظام حاسوب في إدارة الموارد البشرية

لتوفير نظام حاسوب في إدارة الموارد البشرية لابد من توافر العوامل التالية[1]:

1. إيمان الإدارة العليا ودعمها لوجود نظام معلومات تعمل عليه إدارة الموارد البشرية؛
2. توفير الإمكانات المالية والبشرية اللازمة لشراء وتشغيل هذا النظام؛
3. حجم الموارد البشرية في المؤسسة ومدى اتساع النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية، فكلما كبر حجم المؤسسة وتوسعت عملياتها وتعقدت تطلب ذلك وجود نظام معلومات فعّال وحديث يلبي احتياجات إدارة الموارد البشرية؛
4. مدى توافر الأجهزة والمعدات اللازمة والتي يستخدمها نظام الحاسوب في البلاد؛
5. نوعية وكمية المعلومات والبيانات المطلوبة ومدى أهميتها لاتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة لمواجهة المؤسسات المنافسة؛
6. إمكانية صيانة وإصلاح هذا النظام في حالة عطلة أو توقفه، وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

2.1.2.بعض المشاكل التي يواجهها المستعملون لنظام معلومات الموارد البشرية

حسب عدّة دراسات، يبدو أنّ هذه الأنظمة غير مستعملة بصفة ملائمة، وهذه بعض المشاكل الرئيسية التي يواجهها المستعملون[2]:

- مختلف التطبيقات في جانب الموارد البشرية منفصلة عن بعضها البعض أو هي صعبة الإدماج؛
- هي مرتكزة على جوانب ثانوية وذات أهمية قليلة بالنسبة للتسيير؛
- تتطلب عددا كبيرا من المراحل والتقارير؛
- مكلفة في صيانتها والمحافظة عليها، أو في تعديلها.

2.2.أنظمة المعلومات المتخصصة

حتى وإن كان هناك عدد معتبر من الإمكانيات يعرض باستمرار على مستعملي أجهزة الإعلام الآلي في مجال التسيير التنبئي للموارد البشرية، اثنان من هذه التطبيقات الخاصة تحتل مكانة بارزة ويمكن أن تكون جزءا من نظام معلومات الموارد البشرية/ نظام تسيير الموارد البشرية SGRH أو تشكل نشاطات منفصلة: وهي التنبؤات وتخطيط النيابة (La relève).

أثناء إعداد التنبؤات، المتخصصون في التخطيط يستعملون عادة جداول وبرامج إحصائية. يوجد حقيقة في السوق بعض البرامج الخاصة بالتنبؤات، ولكنها غير مستعملة بصفة كبيرة لأنه يصعب تكييفها ويصعب تطبيقها.

[1] محمد صالح فالح، مرجع سبق ذكره، ص 211

[2] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 129

أمّا بالنسبة للبرامج حول تخطيط النيابة، فيمكن تكييفها بسهولة لاحتياجات كل مؤسسة. وحتى أنه من الأفضل لمصالح الموارد البشرية اقتناؤها بدلا من إنشاء نظامها الخاص. من بين هذه الأنظمة[1] المتوفرة، نجد L'Exécutive Track II، والذي يعطي سيناريوهات تظهر تأثيرات التغيرات المختلفة على النيابة، وكذلك Management Succession Planning الذي يعرض عدة مقاربات مرتبطة باختيار النيابة.

عدّة مقالات نشرت حول العوامل التي تؤخذ في الاعتبار أثناء اختيار برمجة التسيير التنبئي للموارد البشرية، وهذه بعض الجوانب المهمة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار:

- أي وظيفة من التخطيط يجب على نظامك تنفيذها؟
- بأي طريقة تريد استعمال مثل هذا النظام؟
- من سيستعمله؟
- هل مجمل الوظائف المتاحة تلبي متطلباتك (Exigences)، أو أنت بحاجة لنظام أكثر تخصصا؟
- هل يمكن تنصيب هذا النظام على جهاز حاسوب شخصي؟ (هذا الحل هو أقل تكلفة من وحدة معالجة مركزية).
- إذا قررت اقتناء نظام ما، ما هي سمعة البائع فيما يتعلق بخدمات ما بعد البيع، المصداقية، الخ؟

1.2.2. أهم بيانات نظام معلومات التسيير التنبئي للموارد البشرية

يمكن تصنيف البيانات المفروض توافرها لمسؤولي التسيير التنبئي للموارد البشرية إلى نوعين رئيسين هما[2]:

1.1.2.2. بيانات تنظيمية

والتي تشمل:

- الهيكل التنظيمي المبدئي للمؤسسة والتغيرات المنتظر إدخالها عليه؛
- التعديلات المتوقع إدخالها على أساليب العمل وما يرتبط بها من تغيرات في أنواع الوظائف أو أعدادها أو كليهما معًا؛
- الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها في المستقبل؛
- التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين؛
- التغيرات في تشريعات وقوانين العمل بالدولة؛

---

1 للتعرف أكثر على هذه الأنظمة يمكن الرجوع إلى مواقع الإنترنيت الآتية:

www.COSYTEC.com
www.Cursus.com
www.KAESER.com
www.Equitime.com

2 مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 267

§ بيانات عن حجم الإنتاج ونوعية السلع المنتجة والمؤثرة في تركيبة الموارد البشرية؛

§ التغيرات المتوقعة والمؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة؛

§ التغيرات في معدات وأجهزة العمل المستخدمة.

2.1.2.2.**بيانات المخزون من الموارد البشرية**

وتشمل:

§ بيانات شخصية عن كل فرد من الموارد البشرية للمؤسسة، مثل الاسم والسن والحالة الاجتماعية؛

§ بيانات التعليم والتدريب، مثل التخصص أو أعلى شهادة تمّ الحصول عليها ونوع البرامج التدريبية التي تمّ اجتيازها؛

§ بيانات الخبرة الماضية، ويشمل ذكر نوع الوظائف التي تمّ شغلها قبل الوظيفة الحالية ومدّة شغلها، بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة في الوظيفة الحالية ومدّة شغلها؛

§ بيانات عن مستوى الأداء، حيث يلزم توافر ملخص لنتائج تقييم الأداء التي تمّت حديثا مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن؛

§ بيانات متعلقة بسجل العامل من حيث الغياب والجزاءات التأديبية التي وقعت عليه إن وجدت؛

§ القابلية للترقية وتحمل مسئوليات على مستوى أعلى، وذلك من خلال البيانات المتعلقة بنتائج اختيار الترقية إن وجدت ونتائج مراكز التقييم وبيانات عن المشاكل الصحية التي تعرض لها الفرد؛

§ بالنسبة لطبقة الإدارة العليا والمتوسطة غالبا ما يستخدم أسلوب خرائط الإحلال كأحد مكونات المخزون المهاري للأفراد. مثل هذه الخرائط تضع اسم شاغل الوظيفة الحالية وأسماء المرشحين للإحلال محل شاغل الوظيفة الحالي، ودرجة استعداد كل مرشح من هؤلاء المرشحين للإحلال الآن؛

§ تفضيلات التدرج الوظيفي بما في ذلك نوع الوظائف المفضل شغلها والأماكن الجغرافية المرغوب العمل فيها، بالإضافة إلى ما يجب على العامل القيام به من تعلم أو تدريب للحصول هذه التفضيلات.

3.2. الفوائد والعوامل الرئيسية اللازمة لوجود نظام معلومات فعّال

1.3.2. فوائد استعمال نظام المعلومات

لنظام المعلومات عدة فوائد نذكر منها[1]:

1- تخزين ومعالجة وسرعة الحصول عل كميات هائلة من المعلومات؛

2- القدرة على ربط عدة مواضع من المعلومات مع بعضها؛

3- توفير درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق اليدوية؛

4- إلغاء السجلات المكررة؛

5- تحسين الأداء في الإدارة وقراراتها ونتائجها بناءً على ما يتوفر من المعطيات الصحيحة من البيانات والمعلومات أولا بأول، وخاصة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين وتدريب العاملين وتقييم أدائهم؛

6- تسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الموارد البشرية وبينها وبين الإدارات الأخرى؛

7- مساعدة الإدارة في إعداد التقارير اللازمة للجهات المختصة، سواءً إلى الإدارات الداخلية أو الجهات الحكومية في الوقت المناسب؛

8- إظهار التغيرات التي يمكن أن تحدث للموارد البشرية داخل المؤسسة مما يساعد الإدارة على مواجهة تلك التغيرات بكفاءة.

2.3.2. العوامل الرئيسية اللازمة لوجود نظام معلومات فعّال

لاستخدام التكنولوجيا في نظام المعلومات لابد من توفر العوامل التالية حتى يمكن تحقيق أفضل النتائج[2]:

1- توفير العناصر الإدارية والفنية اللازمة كمًا ونوعًا لإدارة نظام المعلومات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية؛

2- طمأنة العاملين في المؤسسة أن وجود نظام للمعلومات لن يؤثر على وجودهم الوظيفي في المؤسسة، ودفعهم للتعاون مع كافة العاملين على ذلك النظام ومساعدتهم في تقديم البيانات والمعلومات التي يطلبونها؛

3- مسايرة التطورات التكنولوجية في إدارة المعلومات، والعمل على تحديث النظام ومواكبة ما يستجد فيه؛

4- توفير المعدات والأدوات اللازمة لتشغيل وصيانة الأجهزة المستخدمة في أنظمة المعلومات لتلافي توقفها عن العمل؛

---

[1] محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 210

[2] نفس المرجع السابق، ص 211

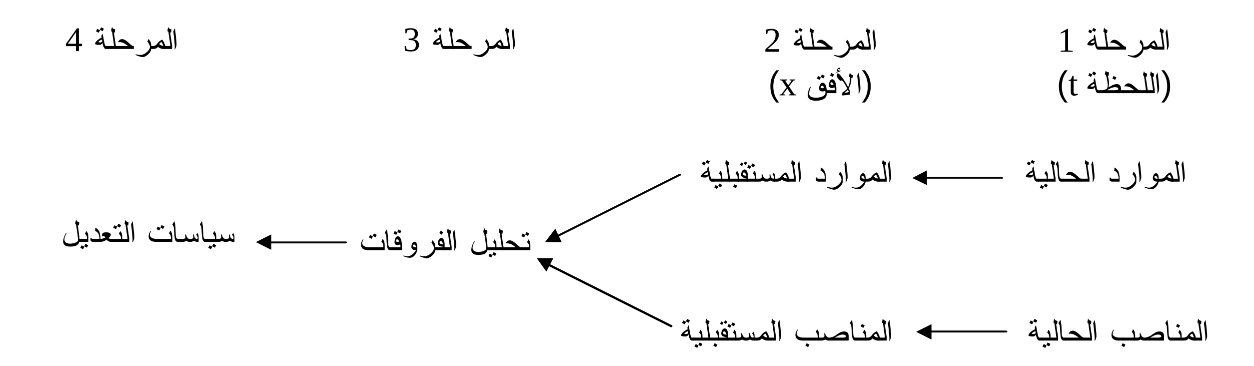
5- تهيئة المساحات اللازمة للمعدات والأجهزة المستخدمة مع توفير ظـروف العمـل الملائمـة للقائمين عليها؛

6- تقديم البيانات اللازمة لإدارة أنظمة المعلومات وتحديد المعلومات المطلوب الحصـول عليهـا بدقة ووضوح.

الفصل الثاني: الخطوات العملية للتسيير التنبئي للموارد البشرية

بعد أن تعرضنا في الفصل الأول إلى المقدمات والمعلومات النظرية حول التسيير التنبئي للموارد البشرية سنقدم في هذا الفصل الخطوات العملية للتسيير التنبئي للمواد البشرية.

مهما كانت النماذج المتتابعة عبر الزمن في مجال التنبؤ بالموارد البشرية، إلاّ أن جميعها يرتكز على تفكير واحد، ممثل في لب هذه النماذج والمسمى الشكل القاعدي (Schéma de Base) والممثل في الشكل (07) الآتي[1]:



شكل (07)[2]: الشكل القاعدي للتسيير التنبئي للموارد البشرية

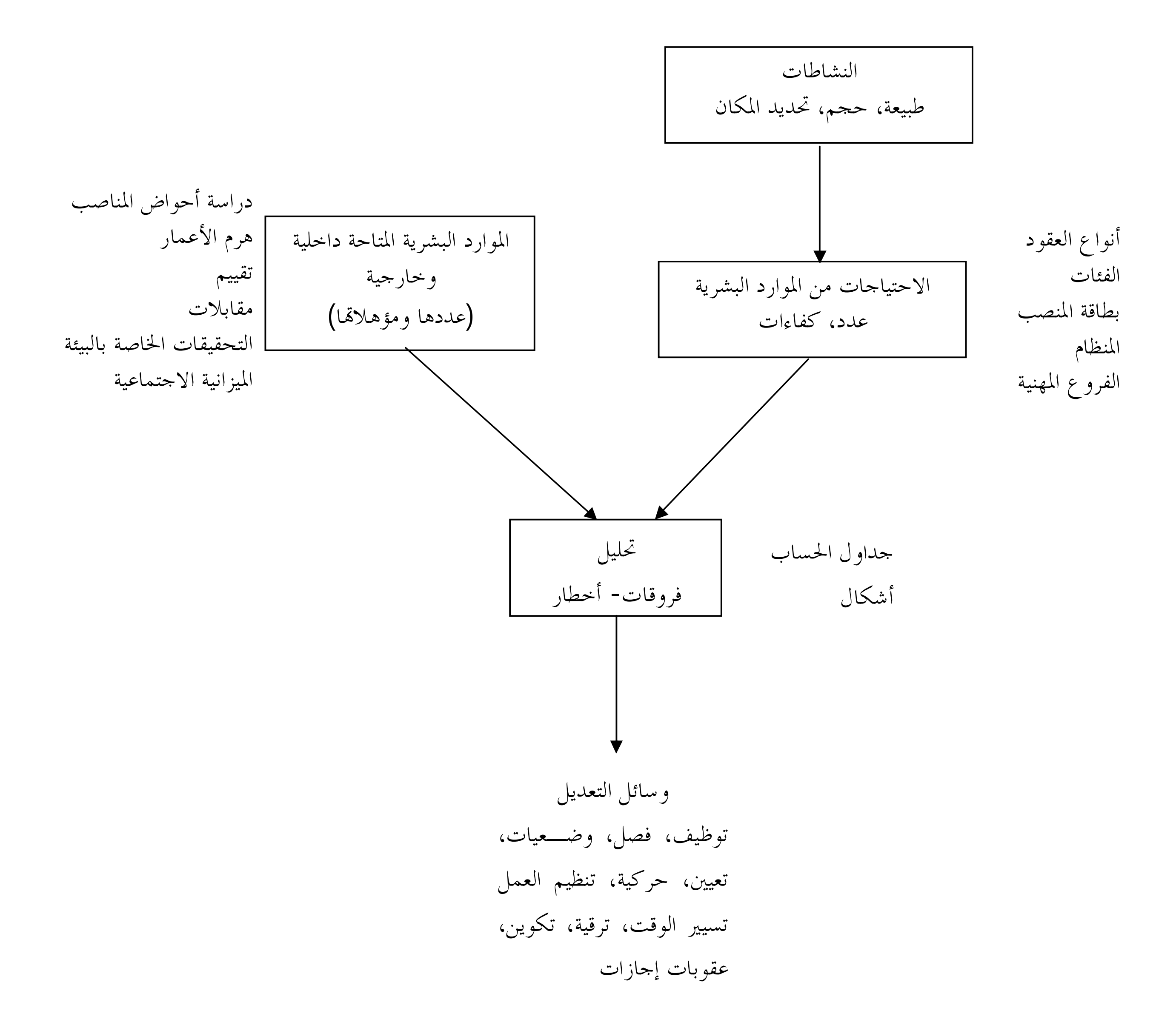
نظريا، عدة مراحل تعدّ ضرورية لوضع عملية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات حيّز التنفيذ مع ذلك فهناك عدّة نماذج(*) متاحة للشروع فيها وذلك حسب الاهتمامات الحقيقية للمؤسسة وإمكانياتها. وفي إطار مشية شاملة، يمكننا عرض المراحل المختلفة في الشكل (09).

[1] Jacques Albert, Patrick De Gilbert, Frédérique Pigeyre, Management des Compétences, Réalisations. Concepts. Analyse, 2[em] édition, Ed DUNOD, Paris, 2005, P 87
[2] IBID, P : 87

(*) للتعرف على بعض النماذج الأخرى ارجع إلى:
* كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 72
* على السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 192
* مصطفي محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص 269
* جمال الدين محمد المرسي، م.س.ذ، ص192

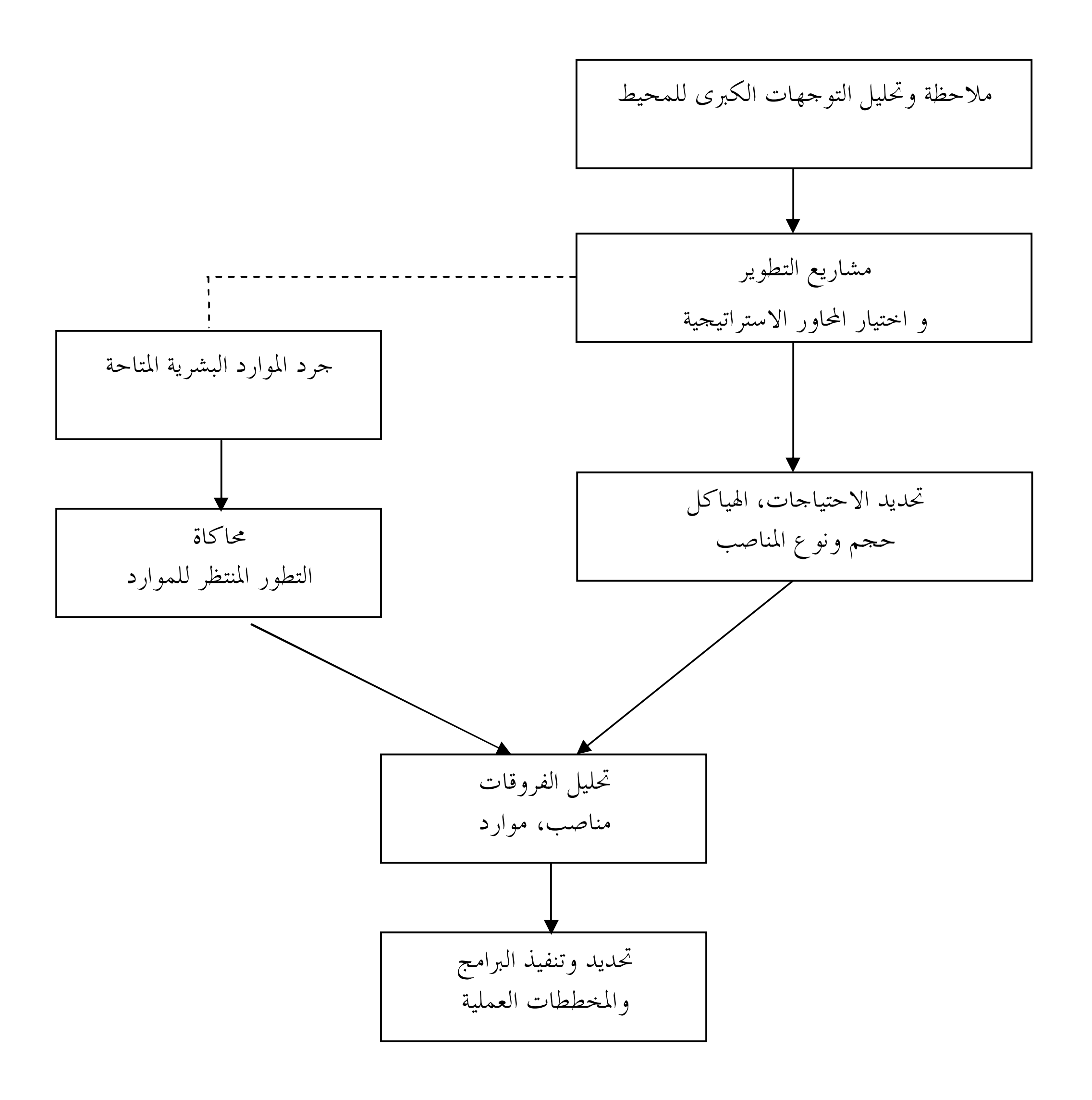
* Shimon Dolan, Randall.S.Schuler,P 113
* Bernard Martory, Daniel Crozet,OP, CIT, P 23
* Jean- Mari Peretti, OP, CIT, P 179, 2000

ينجم عن هذا الشكل القاعدي سلسلة من الأدوات بغرض تقييم على التوالي الاحتياجات من الأيدي العاملة (كميا ونوعيا في آن واحد) والموارد البشرية المتاحة. المقارنة بين هذين التحليلين تعطينا الفروقات، التي ستعالج فيما بعد ببرامج ملائمة، الشكل (08) يعرض بعض هذه الأدوات.



شكل (08) [1]: عرض لبعض أدوات التحليل

[1] Christine Gavini, OP, CIT, P : 88



شكل (09) [1]: المراحل العملية للتسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

من هذا الشكل -والذي سنعتمده لعرض الخطوات العملية للتسيير التنبئي للموارد البشرية من الناحية النظرية- يتبين لنا أنه، انطلاقا من ملاحظة وتحليل التوجهات الكبرى للمحيط، تقوم الإدارة العليا بوضع مشاريع التطوير واختيار المحاور الاستراتيجية، والتي بدورها ستكون نقطة الانطلاق بالنسبة لعملية التسيير التنبئي للموارد البشرية، فعلى ضوئها ستترجم هذه الخيارات الاستراتيجية إلى احتياجات في شكل هياكل ومناصب (حجم ونوع). بالموازاة مع ذلك، سيتم جرد الموارد البشرية المتاحة ومحاكاة تطورها في المتقبل. وكنتيجة للخطوتين السابقتين، ستحدد وتحلل الفروقات بين المناصب والموارد. وأخيرا ستحدد المخططات والبرامج اللازمة لمعالجة هذه الفروقات والسهر على تنفيذها وقياس نتائجها.

[1] Jean-Pierre Citeau,OP, CIT, P 65

المبحث الأول: تحديد مشاريع التطوير واختيار المحاور الاستراتيجية

إنّ مشية إعداد الإستراتيجية يتم أولا انطلاقا من تحليل الاتجاهات الكبرى للمحيط على مستويات مختلفة:

1. الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي، دورا مؤثرا في سوق العمل والتسيير التنبئي للموارد البشرية، ففي فترات الرواج يكون الطلب على السلع والخدمات كبيرا وتسعى بذلك المنظمات إلى زيادة إنتاجها، كي تلبي هذه الزيادة المتوقعة، ولا شك أن هذا الوضع يتطلب من المنظمات التوسع في استخدام الموارد البشرية. فالمؤسسة التي تتنبأ بأن الوضع الاقتصادي سائر نحو فترة رواج، عليها أن تتوسع في عملية التوظيف والاستخدام، وأن تتوقع وجود طلب كبير على الموارد البشرية في سوق العمل.

ويحدث العكس في حالة التنبؤ بفترة انكماش اقتصادي، فسيقل الطلب على السلع، وبالتالي ستعمل المؤسسات على تقليص إنتاجها، وسيؤدي ذلك إلى وجود فائض في العمالة لديها، إلى جانب وجود عرض كبير للموارد البشرية في سوق العمل، في حين أنّ الطلب عليها سيكون قليلا. كذلك الحال بالنسبة للتضخم فهو الآخر يلعب دورا مؤثرا في التسيير التنبئي للموارد البشرية، فزيادة نسبة التضخم الاقتصادي، سيجبر المؤسسات على زيادة الرواتب والأجور التي تدفعها للعاملين لديها، للتناسب قدر الإمكان مع تزايد نسب التضخم، وهذا يجعل أسعار منتجاتها المطروحة في السوق مرتفعة، ولتلافي ذلك تعمد المنظمات إلى زيادة إنتاجها باستخدام نفس المدخلات أو أقل، واستخدام أساليب وطرق عمل جديدة تعتمد على التكنولوجيا التي لا تحتاج إلى عمالة، سعيا منها إلى تقليل تكلفة العمل، وبالتالي عرض منتجاتها بأسعار تنافسية. ويتضح مما تقدم مدى تأثير الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة في عملية التسيير التنبئي للموارد البشرية[1]

2. التطور التكنولوجي

إنّ التقدم التكنولوجي في مختلف المجالات، له تأثير كبير في حجم ونوعية الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وبصفة خاصة الاختراعات في مجال الإنسان الآلي، الذي أصبح يحل تدريجيا محل العنصر البشري في العمل، فالعالم الصناعي يسوده اليوم سباق في مجال التصنيع الآلي، الذي يعتمد على الآلية الكاملة في أداء الأعمال، وذلك كوسيلة لتخفيض حجم الموارد البشرية المستخدمة في العمل، وزيادة الإنتاجية وزيادة دقة وسرعة الإنتاج وتخفيض تكلفة العمل. وبوجه عام يمكن تلخيص تأثير التطور التكنولوجي والآلية الكاملة في الموارد البشرية في نقاط أساسية هي[2]:

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع يق ذكره، ص 83
[2] نفس المرجع السابق، ص84

- تخفيض حجم الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات بشكل عام، على اعتبار أنّ انجاز العمل يتم بشكل آلي دون الحاجة إلى العنصر البشري، وتزايد نسبة البطالة؛
- الاتجاه إلى توظيف موارد بشرية ماهرة تنسجم مع طبيعة العمل الآلي، ففرص العمل المتاحة اليوم هي للخبرات والمهارات الفنية المؤهلة والمدربة التي تتوافق مع طبيعة العمل الآلي؛
- التغير في نوعية العرض والطلب في سوق العمل، فالطلب الآن يتجه إلى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية الماهرة، أمّا العرض فقد اتجهت المؤسسات التعليمية والتدريبية –باعتبارها الممول الرئيسي لسوق العمل بالموارد البشرية- إلى تعديل برامجها بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وطبيعة احتياجاتها في المؤسسات.

فقد أصبحت المؤسسات اليوم تسعى إلى توفير عمالة ماهرة فنيا قادرة على العمل مع التكنولوجيا المتاحة وقابلة للتكيف مع التطورات التكنولوجية المستقبلية. لذلك يمكننا القول أنّه من الضروري جدا القيام بعمليات تنبؤ لرصد اتجاهات التطور التكنولوجي الحالي والمستقبلي، لمعرفة انعكاساته عل عملية التسيير التنبئي للموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية[1].

3. <u>الظروف الاجتماعية</u>

يمكننا التطرق إلى هذا العنصر من خلال ثلاثة نقاط أساسية[2]:

1.3. <u>السكان وخصائص الموارد البشرية</u>

والذي يعتبر من أهم المتغيرات التي يتوجب التنبؤ باتجاهاتها الحالية والمستقبلية، ودراسة مدى تأثيرها في التسيير التنبئي للموارد البشريةّ، فالمؤسسات بحاجة إلى معرفة الخصائص السكانية في المجتمع بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، وذلك من حيث: تركيب هيكل فئات الأعمار، النمو السكاني، نسبة الذكور إلى نسبة الإناث، نسبة الولادات، نسبة الوفايات، الخ. فجميع هذه المؤثرات السكانية تؤثر في التسيير التنبئي للموارد البشرية في المؤسسات. فانخفاض معدل الوفايات عموما على سبيل المثال سيؤدي إلى وجود شريحة سكانية كبيرة في السن نسبيا ما تزال قائمة على رأس عملها وتعمل. وكذلك تقليص استخدام أو توظيف فئة العمر ما بين الـ 16-22 سنة مثلا، سيؤدي إلى حدوث نقطة اختناق في المستقبل لإيجاد العمالة اللازمة في الأعوام القادمة، وقد يدفع بالمنظمات إلى مد السن التقاعدي، واستخدام فئات عمر كبيرة نسبيا.

لذلك نجد أنه من الضروري دراسة الخصائص السكانية، والعمل على التكيف معها في مجال التسيير التنبئي للموارد البشرية.

---
[1] نفس المرجع السابق، ص84

[2] نفس المرجع السابق، ص85

2.3.تفضيلات العمل

يسود المجتمعات تقليد معروف هو أنّ هناك أعمال تناسب الرجال وأعمال تناسب النساء. فقد أصبح معروف –وبشكل خاص في الدول النامية- أنّ الأعمال الكتابية، والسكرتارية، والتمريض على سبيل المثال، تناسب النساء أكثر من الرجال. في حين أنّ أعمالا كالإطفاء، البناء والمناجم،.الخ تناسب الذكور أكثر من الإناث. وعندما يعمل أحد الجنسين في أعمال الجنس الآخر، يعتبر ذلك إلى حد ما غير مقبول لدى بعض الفئات من الناس في المجتمع التي تحتفظ بفكرة تقليدية كهذه، لذلك على مسئول التسيير التنبئي للموارد البشرية أن يدرس اتجاهات تفضيلات الاستخدام السائدة في المجتمع، ويأخذها في حسبانه عند إعداده لبرامج وخطط توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل. فحالة كون المجتمع متمسك بهذه الفكرة التقليدية سيجعل الطلب يزيد في سوق العمل على أحد الجنسين للأعمال التي تناسبه وهذا يدعو للاستعداد له مسبقا.

3.3.القيم الاجتماعية تجاه التقاعد

مع تزايد التضخم الاقتصادي في العالم، أصبح لدى الموارد البشرية اليوم، ميل للعمل أطول مدة زمنية ممكنة خلال حياتها. ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع تكلفة المعيشة التي يسببها التضخم الاقتصادي، والتي لن يتمكن المتقاعدون من تغطيتها عن طريق رواتبهم التقاعدية. ولاشك أنّ هذا التغيير في القيم الاجتماعية تجاه الإحالة على التقاعد، ومد أمد الحياة العملية أكثر ما يمكن، والابتعاد عن التقاعد في سن مبكرة، هو عكس القيم التي كانت سائدة في الماضي، حيث كان الأفراد يميلون بوجه عام إلى التقاعد عند سن مبكرة من أجل الراحة. لقد أحدث هذا التغيير نقاط اختناق في وجه استخدام موارد بشرية شابة، وأمام مسارات ترقيتهم الوظيفية لمن يعمل منهم. إنّ هذا الوضع أوجد مشكلة أمام مسئولي التسيير التنبئي للموارد البشرية في المؤسسات عليهم مواجهتها، وأن يمارسوا دورا ذكيا في التوفيق بين الظروف الخاصة بالموارد البشرية الكبيرة في السن، وفي نفس الوقت بين استقطاب وتوظيف الموارد البشرية الشابة.

4. القوانين والأنظمة الحكومية

الناظر إلى الماضي والحاضر يرى أنّ هناك تزايدا للتدخل الحكومي في مجال الأعمال وعلى الأخص فيما يتعلق بموضوع شؤون الأفراد العاملين. فأسلوب وطبيعة العمل في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة، قد جرى تغييره بما يتوافق وينسجم مع القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص. ومن المتوقع أنّ هذا التدخل وهذا التأثير سيزداد مستقبلا. فعلى سبيل المثال يعمد المشرع إلى إصدار قوانين لتنظيم العمل في المؤسسات وحماية العاملين، مما يؤدي إلى الحد من حرية مصمم العمل في مدى ما يستطيع تعديله لوظيفة محددة من ساعات

العمل، أو المخاطر المهنية. فتخفيض ساعات العمل اليومية، وزيادة فترات الراحة مثلا، سيؤدي بلا شك إلى إنقاص زمن العمل المتاح، وبالتالي احتمال وجود نقص في العمالة بالمؤسسة[1].

5. السياسة التي تتبعها الدولة في مجالات التعليم والهجرة

بالنسبة لسياسة التعليم، ممّا لا شك فيه أنّ المورد الرئيسي لسوق العمل من الموارد البشرية هي الجامعات، المعاهد، والمدارس المهنية التي تشرف الدولة على وضع سياستها التعليمية. وعليه يمكننا القول أنّ الدولة في رسمها للسياسة التعليمية في البلد تلعب دورا مؤثرا ومباشرا في حجم ونوعية ما هو معروض من موارد بشرية في سوق العمل، والتي ستعتمد عليها المؤسسات في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية منها. لذلك من الضروري متابعة سياسة الدولة في مجال التعليم والإلمام بها وأخذها في الاعتبار عند التسيير التنبئي للموارد البشرية.

أمّا بالنسبة لسياسة الهجرة، فبعض الدول تفتح الهجرة لمواطنيها لإيجاد فرص عمل وحياة أفضل خارج حدودها ولا شك أنّ هذه السياسة ستؤدي إلى حدوث حالات لترك العمل في المنظمات، وإلى وجود نقص في الموارد البشرية في سوق العمل. الأمر الذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار أثناء عملية التسيير التنبئي للموارد البشرية[2].

إنّ فحص الاتجاهات الكبرى للمحيط الخارجي تحدد المجال المرغوب فيه. في حين أنّ تحليل المعطيات الداخلية يحدد المستطاع. دراسة المحيط الداخلي تسمح بمعرفة المزايا والعيوب للمؤسسة، أما دراسة المحيط الخارجي فتمكننا من معرفة المخاطر والفرص المعروضة أمام المؤسسة، وبالتالي تقييم مدى قابلية انجاز وتجسيد الغايات الإستراتيجية.

عدة مستويات لنشاط المؤسسة (وظيفة التسويق، وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الموارد البشرية) يمكن تحليلها، كما يمكن أيضا دراسة القدرات التجديدية للهياكل وبصفة عامة ثقافة المؤسسة.

إنّ التباين بين القدرات الداخلية والفرص الخارجية سيقود المؤسسة إلى تحديد اختياراتها الإستراتيجية. في هذه المرحلة ستدقق وتحصر مجموع العوامل الإستراتيجية التي ستسعى إلى توفيقها (أسواق/منتجات، طرق التمويل/أنواع المردودية، اختراعات/تكنولوجيات، مناصب/كفاءات) حتى تضمن مواقعها التنافسية[3].

[1] نفس المرجع السابق، ص 88

[2] نفس المرجع السابق، ص88

[3] Jean Pierre Citeau, OP, CIT, P : 66

المبحث الثاني: ترجمة الأهداف الإستراتيجية في شكل هياكل، عدد وأنواع المناصب اللازمة

إنّ المعطيات الناجمة في إطار التشخيص الإستراتيجي حول المنتجات والأسواق، التكنولوجيا وطرق التصنيع، الوضعية المالية للمؤسسة،... ستقود المسؤولين إلى ضبط مستوى وطبيعة نشاط المؤسسة في "أفق زمن" معين.

المرحلة الثانية تتمثل في إسقاط نتائج التوجهات الإستراتيجية على الهيكلة التنظيمية للمؤسسة وبخاصة على هيكل المناصب.

في هذه المرحلة، من الضروري إذن القيام بـ[1]:

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة؛
- تقدير حجم ونوعية القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة.

أولا: حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة

من الأهمية بمكان وقبل أن نتعرض لكيفية حصر عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة المطلوبة في المؤسسة، أن نوضح نقطة غاية في الأهمية في هذا الصدد مفادها: أنّ عملية الحصر التي نقصدها هنا تختص بالعمل أو النشاط وليس بالأفراد، وبوجه عام تتم عملية الحصر التي نحن بصددها على النحو الآتي:

يعمد في البداية المسؤول عن التسيير التنبئي للموارد البشرية إلى تحديد عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة الرئيسية، وذلك من واقع أهداف وخطط المؤسسة، وبعد ذلك يسعى إلى الاطلاع ومعرفة الأنشطة الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي. وبعدها يعود إلى تحديد عدد ونوعية الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط. ومن أهم الأدوات التي يستعين بها في ذلك: تحليل الوظائف، تصميم الوظائف، تقييم الوظائف، والتي سنعرضها فيما سيأتي.

1.تحليل وتوصيف الوظائف

أغلب نشاطات تسيير الموارد البشرية، كأغلبية سلوكات وتصرفات العاملين تابعة للعلاقة الخاصة المتواجدة بين الفرد ومنصبه، فالعلاقة بين الفرد والهيكلة التنظيمية تتجسد في منصبه. ومنه، عندما يشارك العمال بكل مهاراتهم وكفاءاتهم لإنجاز عملهم، يمكن للمؤسسة أن تستفيد أكثر من تبادلاتها مع المحيط. وكنتيجة لذلك، فإنّ تحليل المناصب يعتبر صيرورة أساسية، ترتكز عليها كل نشاطات الموارد البشرية الأخرى، ويتمثل هدفها الرئيسي في إمداد المسيرين بكل المعلومات حول الطريقة التي تؤدي بها المؤسسة وظائفها وتصل إلى أهدافها.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 93

1.1.مفهوم وأهمية تحليل وتوصيف الوظائف

1.1.1.مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف

من أجل تعيين الأفراد على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها وبين مواصفات المتقدمين لشغل الوظيفة. إنّ هذه المعايير سوف تضمن –على الأقل- توفير الحد الأدنى الضروري من المواصفات لأداء مهام الوظيفة بشكل مناسب. وإنّ وضع هذه المواصفات يستلزم دراسة واجبات ومسئوليات الوظيفة وذلك لتحديد القدرات الإنسانية المطلوبة للتنفيذ. وهذا مرتبط بدراسة محتويات الوظيفة لتحديد المتطلبات الإنسانية. ومنه فإنّ تحليل الوظائف هو:

«... صيرورة دائمة لوصف مختلف مكونات الوظيفة: سواء من ناحية، المهام، المسئوليات وإطار العمل، أو من ناحية المهارات، المعارف والسلوكات المطلوبة...» [1].

والشكل (10) يوضح النشاطين الرئيسيين الناجمين عن تحليل الوظائف والمتمثلين في: توصيف الوظيفة ومتطلبات (أو اشتراطات) الوظيفة.

«... تحليل وظيفة ما يتطلب دراسة تلك الوظيفة دراسة دقيقة ومؤسسة وتفصيلية، تهدف إلى تحديد الأعمال والمسئوليات التي تتكون منها الوظيفة، وظروف العمل المحيطة بها، والمعدات والأجهزة المستخدمة لإنجاز الأعمال فيها، وتحديد الخصائص البشرية الواجب توفرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بنجاح »[2].

ومن ذلك يتبين أن التحليل مقيد بمبدأين رئيسيين، فهو مرتبط بـــ[3]:

- ما يتم فعله في الواقع (في الوظيفة كما هي وليس كما يجب أن تكون)؛
- المهام (وليس بالمنفذ).

كذلك،فإن التحليل يجيب على انشغالين[4]:

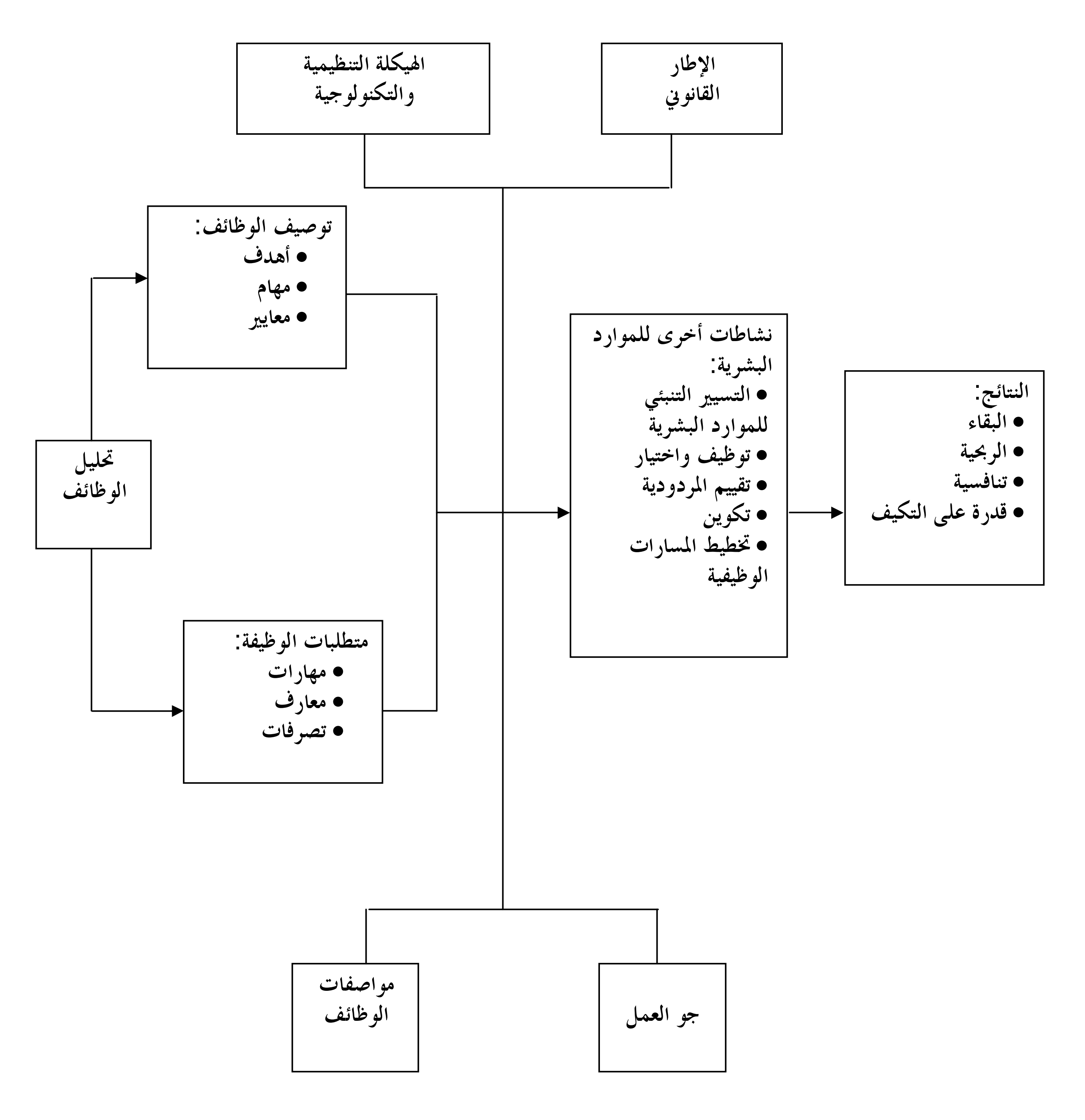
- معرفة فائدة العمل؛
- توصيف المكونات (المادية، التنظيمية، المحيطية) الخاصة بالعمل.

[1] IBID, P : 71

[2] محمد صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص31

[3] Jean- Marie Perettie, P : 154

[4] IBID, P : 154



شكل (10) [1]: العلاقات الناجمة عن تحليل الوظائف

[1] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : P72

مصطلحات أساسية في تحليل وتصميم الوظائف

فيما يلي تعريف للمصطلحات الرئيسية في تحليل الوظائف[1]:

- العنصر: هو أصغر وحدة عمل قابلة للتجزئة، بدون تحليـــل العمليـــات العاطفيـــة أو الذهنيـــة المميزة؛
- المهمة: مجموعة من العناصر المرتبطة زمنيا في الأداء، والتي تساهم في تحقيق ناتج محـــدد ذو قيمة؛
- الواجب: مجموعة من المهام التي ترتبط بهدف أو مجال تركيز أو اهتمام معين؛
- المركز/ الموقع الوظيفي: مجموعة من المهام والواجبات التي يعهد بأدائها إلى شخص محـــدد في مكان معين؛
- الوظيفة: مجموعة من المراكز الوظيفية المتشابهة في المهام والواجبات والتي تحمـــل مســـمى وظيفي عام؛
- عائلة الوظيفة: مجموعة من الوظائف ذات المهام والوجبات والتي يتم تجميعها معـــا لـــبعض أغراض الموارد البشرية؛
- المسار المهني: سلسلة الوظائف التي يتقلدها أحد الأفراد بشكل متتابع خلال حياته الوظيفية؛
- العمل: وظيفة أو مجموعة من الوظائف التي توجد عبر مجموعة من المنظمات المختلفة.

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 138

الفرق بين تحليل الوظائف ودراسة الزمن والحركة

يجب التنويه إلى ضرورة عدم الخلط بين دراسة الزمن والحركة (النابعة من التايلورية) والتي تعتبر مصدر من مصادر الحصول على بيانات خاصة بالوظيفة، وبين تحليل الوظائف، حيث تعتبر دراسة الزمن والحركة وظيفة هندسية صناعية أكثر من كونها وظيفة أفراد. بينما يساعد تحليل الوظائف في الكشف عن الواجبات التي يجب أن يقوم بها الموظف، والمؤهلات والصفات التي يجب أن تتوافر فيه، نجد أنّ دراسة الزمن والحركة تتعلق أساسا بالتفاصيل الخاصة بأنشطة العمل التي يجب أن تؤدى[1].

الجدول(04) الآتي يوضح أهّم الفروق بين دراسة الزمن والحركة وبين تحليل الوظائف:

جدول (04)[2]: أهم الفروق بين دراسة الزمن والحركة وتحليل الوظائف

عوامل المقارنة	تحليل الوظائف	دراسة الزمن والحركة
الغرض	وصفي	تغيير وتحسين العمل
المجال	واسع ويغطى، واجبات، مسئوليات وسلطات الوظيفة،...	ضيق محصور في الواجبات
درجة التفصيل	يتم بدرجة محدودة	يتم بدرجة كبيرة جدا من التفصيل
الجهة المسئولة عنه في التنظيم	ينفذ بواسطة إدارة الأفراد	ينفذ بواسطة المهندسين الصناعيين
الأساليب المستخدمة	الملاحظة، المقابلة، قوائم الأسئلة، سجلات الأداء	الملاحظة، التصوير الفوتوغرافي، ساعة توقيت،...
استخدام النتائج	التسيير التنبئي للأفراد، التوظيف التدريب، تحديد الأجور،... الخ	تحسين طرق العمل ووضع معايير الأداء

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع يق ذكره، ص 285

[2] نفس المرجع السابق، 286

2.1.1.أهمية تحليل الوظائف

بالإضافة إلى مساهمته في انجاز القرارات في عدة مجالات نشاطات المــوارد البشــرية كالتســيير التنبئي، الاختيار، الترقية وتقييم المردودية (أنظر الشكل السابق)، تحليل الوظائف يعتبر ضروريا لتبريــر الطرق المعتمدة في اتخاذ هذه القرارات.

وهو يوفر بالإضافة إلى ما سبق، معطيات دائمة لمعالجة المشاكل الآتية[1]:

- الهيكلة التنظيمية: يساعد تحليل الوظائف على تحديد الطريقة التي ستوزع بها مجمــل المهــام بين الوحدات الإدارية، المصالح ووحدات العمل، الخ؛
- هيكلة الوظيفة: يسمح بتحديد كيفية تجميع المهام داخل الوظيفة أو عائلة الوظيفة؛
- درجة السلطة: يساعد على معرفة توزيع سلطة اتخاذ القرار في التنظيم؛
- مجال المسئولية: يسمح بفهم الهيكلية التدرجية في التنظيم وتحديد عدد وأنواع الأفراد التــابعين لكل رئيس؛
- المساواة في الوصول إلى المناصب: يساعد في إعداد سياسة تعرض فرص متساوية أمام كــل الأفراد في القطاعات المختلفة والتصدي للممارسات العنصرية، المناقضة لمواثيق الحقوق الشخصية؛
- معايير المردودية: بما أنّ معايير المردودية في علاقة مباشرة مع المتطلبــات الناجمــة عــن تحليل الوظائف، يسمح هذا بقياس أداء الأفراد والجماعات؛
- الفائض في الأفراد: يساعد على تحديد العمالة الزائدة أثناء شراء أو اندماج المؤسسة، وكــذلك العجز في العمالة؛
- التوجيه: يساعد المشرفين والحاصلين على الوظائف على تحرير رسائل تزكيــة أو الســيرة الذاتية للعمال الذين غادروا المؤسسة ويبحثون عن عمل.

2.1.محتوى عملية تحليل وتوصيف الوظائف

تنطوي عملية تحليل وتوصيف الوظائف على ثلاث أنشطة أساسية حيث تبدأ بجمع البيانات والحقائق المتعلقة بالوظائف، ثم تحليل تلك البيانات للوصول إلى تصور شامل عن الأبعاد المختلفــة لكــل وظيفــة وكذلك الظروف المحيطة بها وأخيرا إعداد بطاقة توصيف الوظائف. وفيما يلي عرض للجوانب المختلفــة لعملية تحليل وتوصيف الوظائف.

1.2.1.جمع المعلومات اللازمة لعملية تحليل الوظائف

مع أنّ أغلب المؤسسات قد أدمجت عملية تحليل الوظائف، منذ زمن بعيد، في صــيرورتها لتســيير الموارد البشرية، إلاّ أنّه قد زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة لما نجم عنها من إضافات للأرباح فــي

[1] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P71

عدّة مؤسسات. هذه الأخيرة تراها كأداة تمكنها من أن تكون أكثر تنافسية وتكيفا مع الكثيــر مــن القيــود القانونية التي تعرضها الدولة، المؤسسات تسعى أكثر من أي وقت مضى للتعرف على كل دقــائق تحليــل الوظائف، لأنها تقدم معلومات نفيسة على كل نشاطات الموارد البشرية؛ وهي تظهر بــذلك الاحتياجــات الواجب على مصالح الموارد البشرية تلبيتها[1].

وتتوقف دقة تحليل الوظائف بلا شك على عملية جمــع المعلومــات والبيانــات المختلفــة المتعلقــة بالوظائف، ولكن ما هي المعلومات التي سنحللها؟ وما هي طرق جمع تلك المعلومات؟.

1.1.2.1.المعلومات الواجب تحليلها

بما أنّ تحليل الوظائف هو صيرورة لجمع ومعالجة المعلومات التي تمس مختلف جوانب الوظيفــة، فهي تبدأ أولا بِعَد المهام التي ينجزها العمال يوميا. من المفروض أن يتم جمع المعلومــات مــن طــرف متخصص من إدارة الموارد البشرية بمساعدة أحد المشرفين ولكن لأسباب اقتصادية، نطلب فــي غالــب الأحيان من شاغل المنصب نفسه التزويد بالمعلومات حول وظيفته. لكن، قبل القيام بعملية جمع المعلومات يجب معرفة أنّ هذه العملية يمكن أن تتم حسب اعتبارات مختلفة، يوافق كــل منهــا هــدفا معينــا. هــذه الاعتبارات، التي ستؤخذ منفصلة أو مجتمعة، حسب نوع المعلومات المرغوبة، هي[2]:

- المهام المنجزة حقيقة: ما هي المهام التي ينجزها شاغل الوظيفة حقيقة؟؛
- إدراك المهام: ما هي المهام التي يعتقد شاغلوا الوظائف أنهــم يؤدونهــا فــي إطــار عملهــم العادي؟؛
- معايير التنفيذ: ما هي المهام الواجب على شاغلي الوظائف أداؤها؟؛
- التطلعات: ما هي المهام التي يتمنى شاغلوا الوظائف أداؤها في مناصب أخرى؟؛
- المهام المرغوب فيها: ما هي المهام التي يرغب شاغلوا الوظائف أداءها؟؛
- قدرات شاغل الوظيفة: ما هي المهام التي يمكن لشاغلوا الوظائف أداءها حقيقة؟
- القدرات غير المستعملة: ما هي قدرات شاغلي الوظائف غير المستعملة أثناء أدائهم لمهــامهم الحالية؟؛
- المهام المستقبلية: ما هي المهام التي سيؤديها شاغلوا الوظائف في المستقبل القريب؟.

المعلومات المتحصل عليها في إطار تحليل الوظائف، في غالب الأحيان مــا تكــون مبنيــة علــى تصريحات شاغل الوظيفة بالنسبة للمهام التي يجب عليه أداؤها، لكن، يجب أن يتم تأكيد مصــداقية هــذه المعلومات من طرف رئيسه.

[1] IBID,P : 77
[2] IBID, P : 77

2.1.2.1. **طرق جمع المعلومات**

هنالك العديد من طرق الجمع بحسب الجوانب المأخوذة بالاعتبار في مختلف الوظائف. الطرق المستعملة بكثرة هي: الملاحظة بواسطة أدوات مراقبة مثل: ساعة التوقيت، العداد أو التسجيلات السمعية البصرية، المقابلات مع شاغل أو شاغلي الوظائف، اللقاءات مع المتخصصين في تحليل الوظائف، النقاط المسجلة من طرف شاغل الوظيفة، قوائم الاستقصاء المهيكلة وغير المهيكلة التي أجاب عليها شاغلوا الوظائف أو بعض الملاحظين مثل المشرفين أو محلل الوظائف. يجب الأخذ في الاعتبار عند اختيار الطريقة ثلاث اعتبارات: الأكادة، المصداقية، والتكلفة. من الممكن رفع معدلات الأكادة والمصداقية حسيا عن طريق استعمال عدة طرق في آن واحد. سنعرض باختصار الطرق الرئيسية:

الملاحظة

مختص أو عدّة مختصين يلاحظون من البداية إلى النهاية تنفيذ مهام الوظيفة. تكون هذه الملاحظة مباشرة، لحظية وعلى أرض العمل. وهي طويلة بحيث تسمح بتسجيل كل لحظات دورة العمليات. تكمَل الملاحظة بتحليل كل الإمكانيات المتاحة للمنفذ: توصيات، دليل الإجراءات، النقاط (التسجيلات) المصلحية.

تظهر الملاحظة ميزتين وأربع سلبيات[1]:

المزايا:

- أخطاء قليلة وذلك راجع لتدخل ملاحظ خارجي وحيد؛
- تجانس القوائم ومتغيرات التحليل.

السلبيات:

- تتطلب الطريقة كثيرا من الوقت؛
- الطريقة مقتصرة على الصيرورات الإنتاجية القصيرة (مهام متكررة)؛
- يؤدي وجود الملاحظ إلى ارتباك الأفراد الملاحظين أو المبالغة في الأداء؛
- غياب كل العوامل التي لا يمكن إلاّ للعامل أن يعطيها، كذلك هذه الطريقة لا تستعمل كثيرا إلاّ في إطار التنظيم العلمي للعمل. وتعوض في بعض الأحيان بالتسجيل التقني للأنشطة (بواسطة الفيديو أو الإعلام الآلي).

المقابلة مع شاغل المنصب

تتمثل هذه الطريقة في طرح سلسلة من الأسئلة على شاغل المنصب مرتبطة بالمهام التي يؤديها. من المزايا الرئيسية للمقابلة تشجيع التبادلات بين شاغل المنصب، المشرف ومحلل الوظائف. كذلك، فإنّ المقابلة لها سلبية كبرى، هي أنّ نوعية المعلومة المتحصل عليها جد متعلقة بالعلاقات المتواجدة بين

[1] Jean Marie Perettie,OP, CIT, P : 154

المقابل وشاغل الوظيفة. ومن بين السلبيات الأخرى، نسجل أنّ المقابلة تتطلب وقتا كبيرا وتتعرض لتأثير العوامل الذاتية[1].

اللقاءات مع المتخصصين في تحليل الوظائف

لهذه الطريقة عدّة نقاط مشتركة مع طريقة المقابلة، إلاّ أنها تمس عددا معتبر من الأفراد في آن واحد. وهي تعطي بذلك معدلات عالية للأكادة والمصداقية بما أن الجماعات عادة ما تتفاعل بشكل أفضل من الأفراد في غير وضعيات معالجة المشاكل. وكنتيجة لذلك فإنّ هذه الطريقة تستعمل بكثرة لتوصيف المناصب الجديدة أو لإعداد بطاقات وصف الوظائف التي ستخلق قريبا. تظهر هذه الطريقة سلبيتين أساسيتين: ارتفاع تكلفتها نسبيا والنتائج المتحصل عليها، مرة أخرى، جد ذاتية[2].

النقاط المسجلة من طرف شاغل الوظيفة (اليومية)

تتمثل هذه الوظيفة في الطلب من شاغل الوظيفة تسجيل أنشطته، في مذكرة أو يومية، لكل يوم في صفحة أو اثنتين. هذه الوظيفة جد ملائمة لتوصيف الوظائف التي تملك دورة عمل طويلة. مع ذلك، فإنّ سلبيتها الرئيسية هي أن شاغل الوظيفة عادة ما يركز على إحصاء أنشطته، بدلا عن النتائج. إضافة إلى ذلك، فإنّ شاغل الوظيفة، إذا تُرك لنفسه، قد يهمل معلومات مهمة[3].

قوائم الاستقصاء

تستعمل هذه الطريقة لجمع البيانات وتستند عادة إلى نوعين من قوائم الاستقصاء. قوائم الاستقصاء المهيكلة وقوائم الاستقصاء غير المهيكلة. في قوائم الاستقصاء المهيكلة، نطلب من المجيب التأشير حسب سلم تنقيط، أو تحويط الإجابات ذات الاختيارات المتعددة أو ملء فراغات. أما في قوائم الاستقصاء غير المهيكلة، المجيبون يجب عليهم إعطاء إجابات كاملة على أسئلة دقيقة. الإيجابيات الرئيسية لقوائم الاستقصاء تتمثل في التكلفة المنخفضة نسبيا والمعالجة السريعة للبيانات بواسطة الحاسوب أما سلبيتها الرئيسية فتتجسد في الذاتية المرتفعة للإجابات[4]. سندرج نموذج لقائمة استقصاء تحليلي وظيفي[5] المحقات.

أخيرا، من المهم التنويه حول موضوع اختيار محلل الوظائف، مع أنّه يمكن أن تتم قيادة التحليل كلية من طرف مصالح الموارد البشرية، يجب على التنظيم التأكد بأنّ الخبراء المكلفين بتنسيق كل الصيرورة يملكون التكوين والخبرة الكافيتين. في الحقيقة تظهر الدراسات بأنّ اللّجوء إلى محلل متخصص يعطي نتائج ذات مصداقية، في حين أنّ اللّجوء إلى محللين أقل خبرة يعطي نتائج خاطئة. مثلا، محلل (رجل) قليل الخبرة سيعطي اهتماما كبيرا للجهد البدني وإلى ظروف العمل، في حين أنّ محللة قليلة الخبرة عادة ما تهتم بالمنصب، التعب المرئي أو العلاقات بين الأفراد. إضافة إلى ذلك، أظهرت بعض

[1] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 79
[2] IBID, P : 79
[3] IBID, P : 80
[4] IBID, P : 80
[5] مصطفى محمود ابوبكر،مرجع سبق ذكره، ص 291

الدراسات أنّ المشرفين وشاغلي الوظائف عادة ما يعطون قيمة زائدة للعمل موضوع الاهتمام، في حين أنّ المستشارين الخارجين يظهرون موضوعية أكثر[1].

2.2.1. عملية التحليل الوظيفي

بعد الانتهاء من جمع البيانات والحقائق عن الوظائف المختلفة في المؤسسة، يجب تحليل هذه الأخيرة، إذ أنها لا تعني شيئا وما هي إلاّ مجرد بيانات تم تسجيلها عن الوظائف، وبالتالي فلا بد من تحليلها تحليلا دقيقا حتى يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لكل وظيفة والخصائص المميزة لكل منها، ويعتمد في ذلك على عدة عوامل تساعد في الكشف عن الخصائص والصفات المميزة والمؤهلات اللازم توافرها في من يَشغلها. أي أنّ الوظيفة ما هي إلاّ مزيج من العوامل التحليلية، وبالتالي فإنّ عملية التحليل تتناول تجزئة الوظيفة إلى عناصرها المكونة لها ودراسة كل عنصر من هذه العناصر لبيان مدى تأثيره على مستوى الوظيفة ومدى أهميتها، ثم دراسة تأثير العناصر كلها مع بعض للوصول إلى تحديد طبيعة الوظيفة وأبعادها الرئيسية ككل.

ومن العوامل التحليلية التي يمكن الاعتماد عليها، طبيعة الواجبات التي تؤدى من ناحية اختلافها وتعقدها، الإشراف على الوظيفة وإشراف الوظيفة على أعمال الآخرين، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، طبيعة القرارات ونظامها في مجال العمليات المختلفة أو ربط الخطط أو البرامج أو السياسات المختلفة التي تتضمنها الوظيفة والمسئولة عنها، وأيضا من العوامل الأخرى تلك الخاصة بحرية التصرف والابتكار، الخ. ومن الواضح أنّ عوامل التحليل السابقة ليست عامة بمعنى أنها لا تصلح لتطبيقها على كافة الوظائف، فكل وظيفة لها ما يناسبها من عوامل التحليل التي تتفق وطبيعتها.

وبالتالي فإنّه يجب التركيز على العوامل التي يكون لها تأثير كبير وإيجابي عند تحليل الوظيفة واستبعاد تلك التي لها تأثير محدود[2].

3.2.1. بطاقات توصيف الوظائف ومتطلبات الوظيفة

يقود تحليل الوظائف إلى بطاقة توصيف الوظائف وعدّ المتطلبات التي تحتويها بطاقة توصيف الوظائف التي تتضمن أغلبية جوانب الوظيفة، وكذلك عد المعارف، العادات والمهارات اللازمة لتنفيذ المهام. هذا التوصيف يجب أن يكون مفصلا بما فيه الكفاية حتى يمكن فهم من القراءة البسيطة: (1) طبيعة العمل (مجالات النشاط، المهام، السلوك المطلوب والنتائج المنتظرة)؛ (2) المنتجات أو الخدمات الناجمة عن هذه الأنشطة (أهداف الوظيفة)؛ (3) معايير التنفيذ (من جانب النوعية أو الكمية)؛ (4) ظروف العمل؛ و(5) صفات المهام التي ستؤدى. وكنتيجة لذلك، الوثيقة النهائية الناجمة عن تحليل الوظائف تحتوي على العناصر الآتية[3]:

[1] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 80

[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 291

[3] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 80

1. مسمى الوظيفة أو اسم المنصب: ويقصد بها عائلة الوظائف التي تكون المهام فيها متماثلة. وبالعكس، فنقصد بمونوغرافيا الوظيفة المهام التي يؤديها فرد واحد. عنوان الوظيفة كثيرا ما يكون خدّاعًا: حسب المصالح أو المؤسسات، فقد تحمل وظيفتين نفس المسمى دون أن تكون المهام متماثلة. ومنه، فعندما يتطلب من التحليل تحديد ما إذا كانت وظائف تملك نفس نموذج الاختيار والأجر (التعويضات)، يجب عليه دراسة إلى أيّ حد المهام متقاربة؛

2. المصلحة (أو القسم) التي تتموقع فيها الوظيفة.

3. التاريخ (أو اللحظة) الذي تم فيه إنجاز بطاقة توصيف الوظيفة وتحديد، إذا كانت هناك، تواريخ التحيينات؛

4. اسم شاغل الوظيفة ومحلل الوظائف يعتبران مهمان، إلاّ أنّه، في إطار التقييم، يجب حذف اسم شاغل الوظيفة حتى لا يتأثر المقيمون؛

5. أهداف الوظيفة وملخص مفيد عن الوظيفة. يمكن استعمالها لعدة غايات، مثل إعلان الوظيفة، التوظيفية وتقييم الأجور؛

6. احتياجات الإشراف، عندما تتطلب بعض المهام أداءها تحت مراقبة، المحلل يجب أن يقوم بتوصيف خاص داخل التوصيف العام للوظيفة؛

7. الأعمال الرئيسية والمسئوليات. تحدد الأعمال القاعدية اللازمة لانجاز منتج أو خدمة. هذه الأعمال تحوي مجموع المهام الرئيسية المفروض تكررها. بغية إعطاء معلومات معنوية، يجب على التحليل أن يرتب المهام حسب مدة تنفيذها وحسب أهميتها. في الواقع، يمكن لمهمة أن تأخذ وقت قصير في التنفيذ. ولكن تحتل مكانة عالية ضمن الرؤية العامة للفعالية؛

8. متطلبات الوظيفة. تدل على الخبرة، المعارف الخاصة، التكوين، العادات والمهارات المكتسبة لشغل الوظيفة. يقصد بالمعارف مجموع المعلومات التي تمس نقطة معينة والتي، عند تطبيقها، تسمح بتأدية مهمة معينة بكفاءة (مثلا، معرفة قوانين العمل، أو لغة برمجة Fortron). مصطلحات العادات والمهارات فيستعملان عادة مع بعضهما لتحديد قدرة تبني سلوك قد تعلمه (مثلا: قيادة رافعة). إلاّ أنّه، ينبغي أن تكتفي هذه المتطلبات بالحد الأدنى من المؤهلات المنتظرة من موظف جديد؛

9. إطار العمل، يتمثل في المحيط الحالي للوظيفة. مثلا، العمل يمكن أن ينجز في الخارج (مجال البناء)، في مكان بعيد (منصة تنقيب)، في درجة حرارة جد منخفضة (أماكن الثلاجات)، أو في فضاء مغلق (برج مراقبة جوي). قد يتطلب أيضا تكيفا خاصا بالضوضاء (عامل بأدوات التنقيب)، بمواد سامة (تقنيون في مخبر، عمال بالصناعة الكيميائية) أو يحوي وضعيات ارتباك خاصة (ممرضات قاعة الاستعجالات). إطار العمل يساعد على فهم الظروف الحقيقية التي تنفذ فيها المهام.

قد يتم توصيف شاغل الوظيفة في بطاقة منفصلة أو قد تضمه بطاقة توصيف الوظيفة كجزء من أجزاءها كما هو مبين في الشكل (11) والمبين لنموذج عن بطاقة توصيف الوظيفة. ويعتبر توصيف

شاغل الوظيفة أداة ضرورية لتعيين الأخصائيين في المشروعات الكبيرة والتي تبحث عن متقدمين لوظائف كثيرة متنوعة. حتى لا يكون تعيينهم على أساس المعرفة الشخصية.

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="3" rowspan="2">الإدارة:</td><td colspan="3">مسمى الوظيفة:</td></tr>
<tr><td colspan="3">القسم:</td></tr>
<tr><td colspan="6">1- المهام الرئيسية:
إعطاء تعريف مختصر عن الوظيفة والسبب الرئيسي لوجودها مع وصف مختصر لمداها بدون الدخول في التفاصيل</td></tr>
<tr><td colspan="6">2- الواجبات والمهام المراد القيام بها تفصيليا:
إعطاء وصف للواجبات المراد القيام بها مرتبة حسب الأهمية، مبينا ما الذي يجب القيام به من المهام وكيف ولماذا، ويجب إظهار مدى تكرار هذه الحاجة (يوميا، أسبوعيا، شهريا، ...)
ويفضل تبيين نسبة الوقت الذي تستغرقه كل مهمة من هذه المهام.</td></tr>
<tr><td colspan="2">نسبة الوقت</td><td colspan="4">الواجبات والمهام:</td></tr>
<tr><td colspan="6">3- الاتصالات: (يجب تحديد مستوى الاتصالات، مدى تكرارها صعوبتها وأهميتها)</td></tr>
<tr><td colspan="2">أ- الأشخاص الذين يجرى الاتصال فيهم:
- المرؤوسين المباشرين.
- الموظفين في وحدات أخرى (مع تحديد مستواهم).
- الحكومة (تحديد مستوى الاتصال).
- الجمهور.
-المؤسسات.</td><td colspan="2">ب- مدى تكرار الاتصال (يوميا، أسبوعيا، شهريا،الخ)</td><td colspan="2">ج- طبيعة وأسباب الاتصال.</td></tr>
<tr><td colspan="6">4- استقلالية العمل</td></tr>
<tr><td colspan="3">أ- نوع المهام
- العمل حسب التعليمات التفصيلية.
- العمل حسب المعايير الموضوعة.
- العمل حسب الإجراءات الموضوعة.
- العمل ضمن المعايير أو المقاييس الإدارية أو الفنية.
- العمل ضمن المهام الموكلة إليه.
- الخ.
(يجب تحديد طبيعة المهام بوضوح)</td><td colspan="3">ب- مدى الرقابة المطلوبة
- يتطلب العمل رقابة مستمرة.
- يتم فحص العمل بعد الانتهاء.
- يتم إعلام المشرفين بمدى تقدم العمل مع القيام بمراجعة مفصلة.
- استشارة المشرفين في تنفيذ الأعمال الرئيسية.
-الخ.</td></tr>
<tr><td colspan="6">5- نطاق الإشراف:
يتم تحديد عدد المرؤوسين وعدد الوظائف.</td></tr>
<tr><td colspan="3">أ- المرؤوسين ووظائفهم</td><td colspan="3">ب- الأعمال التي تتطلب الإشراف</td></tr>
<tr><td colspan="6">6- أذكر أهمية القرارات والأعمال:
أمثلة لقرارات مهمة، وأعمال يقوم بها شاغل المنصب وتأثير هذه القرارات والأعمال ماليا على الشركة.</td></tr>
<tr><td colspan="6">7- المجهود البدني:
يجب تحديد المجهود البدني الذي يتطلبه الحمل محددا المعدات اللازمة والمدة المستغرقة.</td></tr>
</table>

أ- الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة		الوضع أثناء العمل	
الأدوات	نسبة الوقت	جلوس	نسبة الوقت
		وقوف/مشي	نسبة الوقت
المعدات	نسبة الوقت	تسلق	نسبة الوقت
		رفع	نسبة الوقت
الآلات	نسبة الوقت	أخرى	نسبة الوقت

8- ظروف العمل

غبار، حرارة، رطوبة، ضوضاء، دخان.

أ- المحيط أو البيئة	ب- درجة الحرارة	ج- المدة المستغرقة
نظيفة	كبيرة متوسطة مخفضة	نسبة الوقت
مغبرة		نسبة الوقت
حرارة		نسبة الوقت
ضوضاء		نسبة الوقت
أخرى		نسبة الوقت

9- المؤهلات العلمية

(الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة)

أ- التعليم	ج- الدراسة المهنية
لا شيء	لا شيء
يقرأ ويكتب	ثانوي صناعية
ثانوي	دراسة مهنية بعد الثانوية
كلية	د- اللغات
جامعي	قراءة – كتابة - محادثة
ب- تخصصات أخرى:	
الدرجة الجامعية الأولى	
الدرجة الجامعية الثانية	
الدرجة الجامعية الثالثة	

10- الخبرات العملية

(الحد الأدنى من الخبرات العملية في مجال العمل المطلوب)

أ- مجال الوظيفة	ب- مجال الخبرة

ج- الحد الأدنى من الخبرة المطلوبة للعمل المحدد

تحليل : ....

توقيع : ....

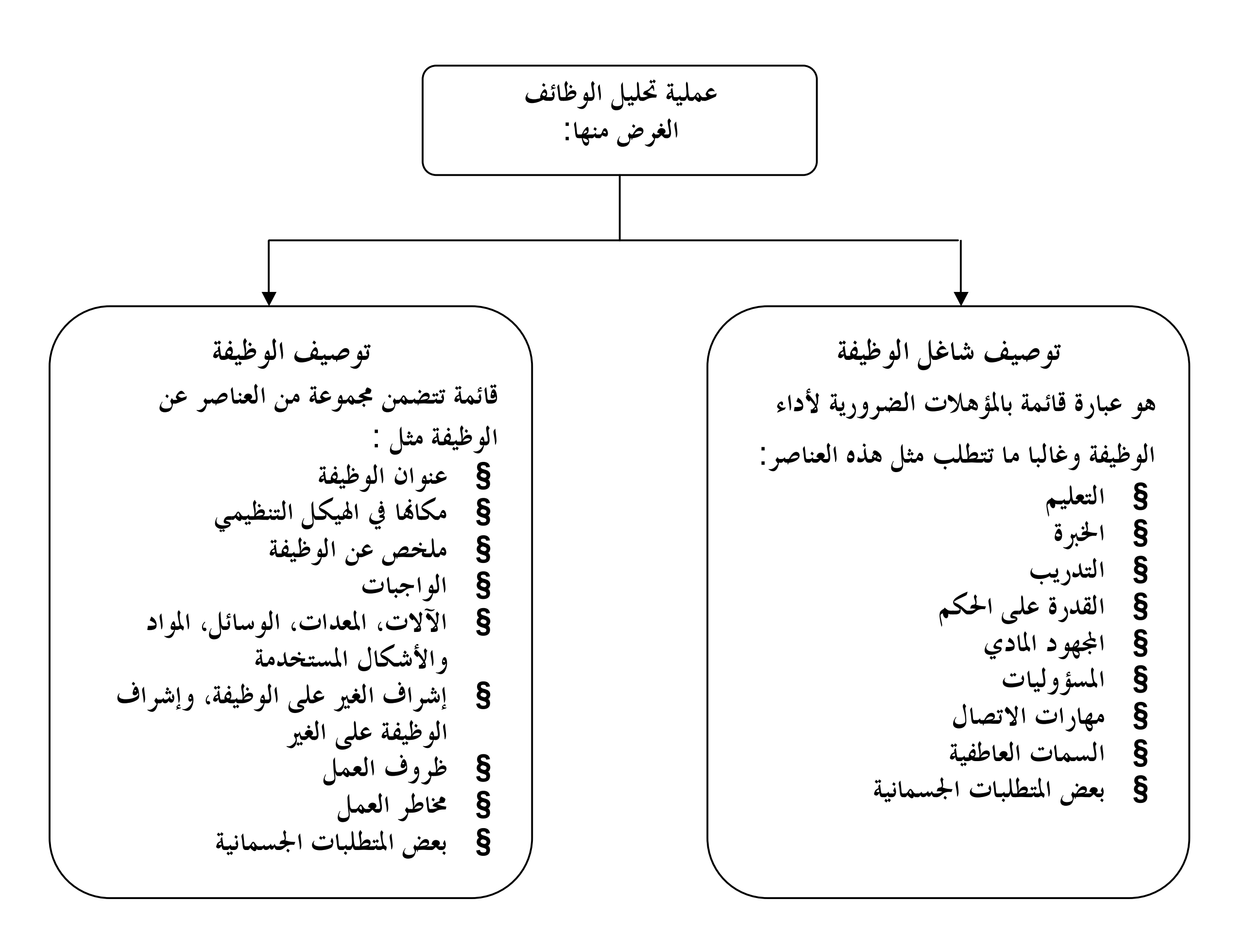
التاريخ : ....

الشكل (11) [1]: نموذج تحليل الوظائف

[1] محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص37-43

إنّ بطاقة توصيف شاغل المنصب تختلف في إعدادها وتنظيمها من مؤسسة لأخرى. كـذلك فـإن محتوياتها متنوعة، منها بيانات عن المهارة سواء كانت المهارة الذهنية (مثل المتطلبات التعليمية، الخبـرة، متطلبات ذات مواصفات خاصة، قدرات ومزايا شخصية) أو المهارات اليدوية، كذلك بيانات عن المطالب المادية والتي تشمل الجهد المادي وهكذا.

والشكل (12) يوضح العلاقة بين توصيف الوظيفة وتوصيف شاغل الوظيفة.



شكل (12) [1]: العلاقة بين توصيف الوظيفة وتوصيف شاغل الوظيفة

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 291

2. تصميم الوظائف

إنّ عملية تحليل الوظائف كأداة هامة في عملية التنبؤ بالاحتياجات ضمن الصيرورة الكبرى لعملية التسيير التنبئي للموارد البشرية تفيد المسئولين، إذا ما كان هنالك ثبات نسبي في المناصب ولتحديد الموارد البشرية المتاحة داخليا، إلاّ أنّه قد يواجَه المسئولون بمواقف لا تكون فيه وحدة العمل موجودة بالفعل ومن ثم يسعى إلى خلق وظائف جديدة تماما داخل وحدة العمل. ومن ناحية أخرى، فإنّ ظروف العمل قد تؤدي إلى زيادة عبء العمل بالنسبة لوحدة عمل ما، أو تقليص عدد أعضاء جماعة العمل بينما لا يزال حجم عبء العمل المطلوب ثابتا وهو ما يحدث في حالات تصغير حجم المؤسسة. كما قد تكون الطريقة التي يؤدى بها العمل لا تتسم بالفعالية المطلوبة ومن ثمّ تبرز الحاجة إلى تغييرها.

في مثل هذه الحالات، قد تقرر الإدارة تغيير الطريقة التي يؤدى بها العمل من أجل تمكين وحدة العمل من أدائه بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وهو ما يتطلب إعادة تصميم الوظائف الحالية.

ويقصد بتصميم الوظيفة عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدى بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به. أمّا إعادة تصميم الوظائف فتشير إلى عملية تغيير المهام أو الطريقة التي يؤدى بها العمل في الوظيفة الحالية. ويحتاج التصميم الفعّال للوظائف إلى تحقيق الفهم الواسع للوظيفة وفقا لواقعها الحالي من خلال التحليل الوظيفي، وكذلك موقعها في عملية تدفق العمل في وحدة العمل الكبرى. وبعد توافر المعلومات التفصيلية عن المهام التي تؤدى في وحدة العمل والوظيفة، فهناك العديد من الطرق البديلة لتصميم الوظائف يمكن اختيار المدخل المناسب منها وفقا للموازنة بين مزايا وعيوب مل منها[1].

وتشير الدراسات إلا أنّه توجد أربعة مداخل بديلة والتي يمكن استخدام أي منها في تصميم الوظائف. ويمكن تحديد معالم كل الوظائف وفقا لمتطلبات كل مدخل ومن ثمّ تحتاج الإدارة إلى فهم الأبعاد الخاصة بكل منها، وما هي المنفعة التي تعود عليها عند تفضيل إحداها على الأخريات.

وسنعرض فيما سيأتي هذه المداخل الأربعة، بشيء من الإيجاز، ونبين في جدول مختصر ملامح الوظائف في ظل كل مدخل، وأخيرا في جدول آخر نجري مقارنة بين نواتج المداخل الأربعة:

1.2.أهم مداخل التصميم الوظيفي

1.1.2.المدخل التحفيزي

يستمد المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف جذوره من أدبيات الإدارة، وعلم النفس التنظيمي. ويركز هذا المدخل على السمات الوظيفية ذات التأثير النفسي والتحفيزي، ويرى أنّ المتغيرات الاتجاهية مثل الرضا الوظيفي، والحفز الداخلي، والمشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية مثل المواظبة والأداء، تمثل أهم مخرجات تصميم الوظيفة.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص168

ويسعى أصحاب هذا المدخل إلى زيادة تعقيد الوظائف عن طريق توسيع نطاق الوظيفة أو الإثـراء الوظيفي، وبناء الوظائف حول أنظمة اجتماعية فنية. ومن أمثلة المدخل التحفيزي، نظرية ذات العـاملين " لهيرزبرج "، والتي تزعم أنّ الفرد يمكن تحفيزه بدرجة أكبر عن طريق الملامح الذاتيـة للوظيفـة مثـل جاذبية محتوياتها وتطلبها مهارات مرتفعة وحرية التصرف وذلك مقارنة بالسمات الخارجية مثل الزجـر. ويرى "هيرزبرج" أنّ العامل الأساسي لتحفيز العاملين ليس الحوافز النقدية بل إعادة تصميم العمل بحيـث يكون أكثر جاذبية.

إنّ تصميم الوظائف في ضوء المدخل التحفيزي يستهدف زيادة جاذبية الوظائف ومن ثـمّ المكـون التحفيزي بها. ولا شك أنّ جانبا كبيرا من البحوث في مجال توسيع الوظائف أو الإثراء الوظيفي والإدارة لفرق العمل تستمد جذورها من المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف وبينما أو ضحت نتائج العديـد مـن هذه الدراسات أنّ هذه الممارسات قد تساعد في ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي وجودة العمل، إلاّ أنّهـا تتفق على تأثيراتها في مجال كمية الإنتاج[1].

2.1.2. **المدخل الآلي/الميكانيكي**

يستمد المدخل جذوره من المدرسة الكلاسيكية للهندسة الصناعية. ويتركز الاهتمام في المدخل الآلـي على تحديد أفضل طريقة لهيكلة العمل والتي تعظم الكفاءة والإنتاجية. ويتطلب تحقيق ذلـك، الحـد مـن تعقيدات العمل لتحقيق المزيد من كفاءة ومرونة الموارد البشرية، بمعنى تبسيط العمل للدرجة التي يمكـن بها تدريب أيّ فرد بسهولة لأداء مهامه. ويركز هذا المدخل في تصميم الوظائف حـول ثـلاث جوانـب أساسية هي: تخفيض المهمة، تبسيط المهارة، التكرارية.

وتعتبر مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" أول من لفت الأنظار إلى المدخل الميكـانيكي. ووفقا لهذا المدخل، يمكن تعظيم الإنتاجية من خلال استخدام مدخل علمي لعملية تصـميم الوظـائف. لقـد حاولت مدرسة الإدارة العلمية في البداية معرفة أفضل الطرق لأداء العمل، وهـو مـا اسـتلزم إجـراء دراسات الزمن والحركة لتحديد أفضل الحركات أو أكثرها كفاءة. وبعد تحديد أفضل الطرق لأداء العمـل، يتم اختيار العمال وفقا لقدراتهم على أداء العمل، ثم تدريبهم بعد ذلك على الطريقة المثلى، علـى أن يـتم استخدام الحوافز المادية لحثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل. ويتبنى المدخل الميكانيكي في تصـميم الوظائف مفهوم تبسيط المهام والتكرارية والحد من أهمية الوظيفة بما يؤدي إلى تقليل حاجة التنظيم إلـى العاملين المهرة وبالتالي يصبح أقل اعتمادا عليهم، فالعاملون يسهل إحلالهم وتدريب الجدد لأداء الوظيفـة بسرعة وبأقل تكلفة[2].

[1] نفس المرجع السابق، ص169

[2] نفس المرجع السابق، ص174

3.1.2. **المدخل البيولوجي**

يستند هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى علوم الميكانيك الحيوية، والتي تشمل علوم دراسة حركة الجسم، وفيزيولوجيا العمل، طب العمل. وتهتم هذه العلوم مجتمعة بدراسة العلاقة بين الخصائص الفيزيولوجية للفرد وبيئة العمل المادية. ويتمثل الهدف من هذا المدخل في تقليل العبء أو الإجهاد العضلي على العامل من خلال هيكلة بيئة العمل وفقا للطريقة التي يعمل بها جسم الإنسان. ومن ثمّ، فإنّه يركز على الحد من آثار العمل السلبية مثل الإجهاد العضلي، الألم والإرهاق والشكاوى الصحية.

وقد تم استخدام المدخل البيولوجي في إعادة تصميم المعدات المستخدمة في الوظائف المرهقة جسميا، بحيث أنّ التي تتطلب جهدا أقل تسمح باستخدام المرأة فيها. علاوة على ذلك، فإنّ العديد من محاولات استخدام المدخل البيولوجي استهدفت إعادة تصميم الآلة أو التكنولوجيا مثل لوحة المفاتيح في الحاسب أو الكراسي أو المكاتب التي تستخدم لأغراض خاصة، بما يزيد من ملاءمتها وبالتالي زيادة إنتاجية العمل[1].

4.1.2. **المدخل الإدراكي/الحركي**

ترجع أصول هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى أدبيات مدرسة السلوك الإنساني. وبينما يركز المدخل البيولوجي على القدرات والقيود الحسية فإنّ المدخل الإدراكي الحركي يركز على القدرات والقيود النفسية. ويكمن الهدف هنا في تصميم الوظائف بالطريقة التي تضمن عدم تجاوز القدرات والقيود الذهنية للأفراد. مثل هذا المدخل يحاول عموما تحسين الاعتمادية، الأمان واستجابات العاملين عن طريق تصميم الوظائف بطريقة تقلل من متطلبات تشغيل المعلومات أو القدرات الذهنية لأداء الوظيفة. فعند تصميم الوظائف ينظر المحلل إلى قدرات العامل العادي ثمّ يبدأ في بناء متطلبات الوظيفة التي يستطيع بها أيّ فرد في هذا المستوى من القدرات القيام بها. ويتشابه هذا المدخل مع المدخل الآلي/الميكانيكي في محاولته الحد من المتطلبات الذهنية للوظيفة.

إنّ وظائف مثل المراقب الجوي، فني تكرير بترول، مفتش ضبط الجودة، ...، تحتاج إلى قدر كبير من تشغيل المعلومات. في المقابل تحتاج الوظائف الكتابية ووظائف خطوط التجميع مثلا قدرا محدودا من تشغيل المعلومات. ويعني ذلك، أنّه عند تصميم جميع الوظائف فإنّه يجب على القائمين على العملية إدراك مدى الحاجة إلى تشغيل المعلومات والتأكد من أنّ هذه المتطلبات لا تتعدى قدرات الفرد العادي الذي قد يقوم بأداء هذه الوظيفة[2].

---

[1] نفس المرجع السابق، ص176

[2] نفس المرجع السابق، ص176

2.2.دلالات المداخل المختلفة لتصميم الوظائف

تعرضت كثير من الدراسات لمحاولة فهم دلالات المداخل المختلفة لتصميم الوظائف، من خلال المقارنة بينهما والتعرف على أيها أكثر قبولا في الواقع العملي بواسطة الإدارة أو العاملين، وتأثيرها النسبي على الأداء. فقد أيّد بعض الباحثين استخدام المدخل التحفيزي في تصميم أو إعادة تصميم الوظائف، حتى يكون العمل أكثر جاذبية ومقبولا لدى الفرد ومن ثمّ تحفزه على الأداء الفعّال.

وقد حاولت إحدى الدراسات استكشاف تأثيرات المداخل المختلفة على ناتج العمل، حيث توصلت إلى أنّ أعلى مستويات الرضا تتحقق في الوظائف التي يستند تصميمها إلى المدخل التحفيزي. كذلك فإنّ الوظائف التي حققت درجات مرتفعة وفقا للمدخل البيولوجي كانت تلك التي أعرب شاغلوها عن محدودية متطلباتها المادية. أخيرا، فقد اكتشفت الدراسة وجود ارتباط سلبي بين المدخلين التحفيزي والميكانيكي، حيث أنّ تصميم الوظائف لتعظيم الكفاءة –المدخل الميكانيكي- يترتب عليه في الغالب انخفاض العنصر أو المكون التحفيزي لتلك الوظائف.

وتشير نتائج دراسة حديثة أخرى إلى أنّ توسيع نطاق الوظائف الكتابية –المدخل التحفيزي- ساهم في ارتفاع مستويات رضا العاملين، تقليل الملل الوظيفي، الحد من الأخطاء، تحسين مستويات الخدمة المقدمة للعملاء. إلاّ أنّ توسيع نطاق هذه الوظائف، من ناحية أخرى، قد أدى إلى ارتفاع التكلفة ممثلة في زيادة متطلبات التدريب، ارتفاع متطلبات المهارة الأساسية، ارتفاع معدلات الأجر. مرة أخرى، فإنّه من الضروري موازنة كل من العائد والتكلفة لكل من القيمة التحفيزية للوظائف من ناحية، ومستوى الكفاءة التي يتم بها انجاز تلك الوظائف من ناحية أخرى[1]. ويوضح الجدول (05) النتائج الإيجابية والسلبية لمداخل تصميم الوظائف الأربعة.

[1] نفس المرجع السابق، ص177

جدول (05) [1]: مقارنة نواتج مداخل تصميم الوظائف

مدخل تصميم الوظائف	النواتج الإيجابية	النواتج السلبية
1- الميكانيكي	§ تقليل وقت التدريب § ارتفاع معدلات استغلال الوقت § احتمالات منخفضة للأخطاء § ضغوط ذهنية محدودة	§ انخفاض مستويات الرضا الوظيفي § انخفاض مستويات الحفز § ارتفاع معدلات الغياب
2- التحفيزي	§ ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي § حفز مرتفع § مشاركة وظيفية مرتفعة § ارتفاع الأداء الوظيفي § انخفاض معدلات الغياب	§ زيادة وقت التدريب § انخفاض معدلات استغلال الوقت § ارتفاع احتمالات الخطأ § زيادة الضغوط الذهنية
3- البيولوجي	§ انخفاض المجهود البدني § انخفاض الإجهاد الذهني § انخفاض الشكوى الصحية § انخفاض الحوادث العلاجية/ الطبية § انخفاض معدلات الغياب § ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي	§ ارتفاع التكلفة المالية بسبب التغيير التكنولوجي في العمل أو البيئة
4- الإدراكي	§ انخفاض احتمالات الخطأ § انخفاض احتمالات الحوادث § انخفاض مستويات الضغوط الذهنية § انخفاض أو قات التدريب § ارتفاع معدلات استغلال الوقت	§ انخفاض معدلات الرضا الوظيفي § انخفاض مستويات الحفز على العمل

[1] نفس المرجع السابق، ص179

3.تقييم الوظائف

بعد القيام بعملية تحليل الوظائف و/أو عملية تصميم الوظائف يستلزم الأمر بعد ذلك (خاصة بعد عملية تصميم الوظائف أو عملية إعادة تصميم المناصب) القيام بتحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى وتحديد أهميتها ومستوياتها الأجرية وكذلك تجميعها في فئات تظم الوظائف المتقاربة. أي القيام بعملية تقييم الوظائف.

1.3.مفهوم تقييم الوظائف

يقصد بتقييم الوظائف تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة، ويهدف إلى وضع سلم مستويات لفئات الوظائف المختلفة وتعين أجر يناسب وقيمة كل وظيفة على حدا.

ويتعرض تقييم الوظائف إلى الوظائف دون التعرض لشاغيلها. وتظهر أهمية التقييم في أنّ الوظائف تختلف عن بعضها البعض فيما يتعلق بالواجبات والمسؤوليات المرتبطة بها والخصائص التي تتوفر في شاغليها وكذا الظروف الطبيعية التي تمارس في إطارها، وعلى هذا الأساس لابد من تقييم الوظائف وترتيبها انطلاقا من متطلباتها والظروف المحيط بها[1].

وتمر عملية تقييم الوظائف بالمراحل التالية[2]:

1- استعراض وضع المؤسسة؛
2- القيام بعملية تحليل الوظائف ووضع توصيف لكل منها؛
3- تقييم الوظائف موضوعيا؛
4- تصنيف الوظائف وترتيبها ضمن درجات محددة.

2.3.طرق تقييم الوظائف

هناك عدّة طرق لتقييم الوظائف منها: طريقة الترتيب (البسيطة، المقارنة المزدوجة)، طريقة الدرجات، طريقة العوامل المقارنة، طريقة النقاط، سنتطرق لبعضها بإيجاز[3]:

1.2.3.طريقة الدرجات

لا تعتمد هذه الطريقة على معايير محددة للتقييم، وإنّما تقوم على ما يلي[4]:

1- وضع وصف لكل درجة مع تحديد خصائصها ومسئولياتها؛
2- وضع وصف لكل وظيفة؛

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص52
[2] محمد صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص84
[3] للتعرف على هذه الطرق بالتفصيل، ارجع إلى: عبد الفتاح بوخمخم، ص 34-47
[4] محمد صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 57

3- مقارنة وصف الوظيفة مع خصائص الدرجة ثمّ إحلالها في الدرجة المناسبة؛

4- تقوم المؤسسة بوضع حدود دنيا وحدود عليا لكل درجة من المواصفات والرواتب.

2.2.3.طريقة النقاط

غالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم، لما تقدمه من نتائج فعّالة، وأهم خطواتها[1]:

1- تحديد عدد الدرجات المعتمدة في المؤسسة وهذا يعتمد على أهمية الوظائف وعدد الوظائف في المؤسسة وفلسفة الإدارة العليا؛

2- تحديد العوامل المشتركة بين الوظائف عموما في المؤسسة لتحليلها إلى عناصرها الفرعية؛

3- تحديد وزن (قيمة) كل عامل من هذه العوامل المشتركة؛

4- تحديد الحد الأقصى من النقاط المعتمدة في المؤسسة؛

5- تحديد النقاط لكل عامل من العوامل المشتركة مع توزيع نقاط العامل المشترك على عوامله الفرعية؛

6- مقارنة كل وظيفة بالعوامل المشتركة وتحديد عدد النقاط التي يستحقها كل عامل من هذه العوامل، ثمّ تجميع النقاط للحصول على مجموع النقاط الذي تستحقه الوظيفة؛

7- توزيع الحد الأقصى من النقاط على مجموع الدرجات المعتمدة في المؤسسة بطريقة منسجمة وعادلة؛

8- وضع كل وظيفة حسب مجموع نقاطها في الدرجة المناسبة؛

9- تعيين أجر مناسب لكل درجة ومن ثمّ لكل وظيفة.

ثانيا: تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية اللازمة للوظائف المطلوبة

بعد الانتهاء من تحديد احتياجات الأنشطة الرئيسية والفرعية من الوظائف، يعمد بعد ذلك المسئول عن التسيير التنبئي للموارد البشرية إلى تقدير احتياج كل وظيفة من الوظائف التي جرى تحديدها من الأفراد من حيث العدد والتخصص.

يوجد عدد كبير من طرق التنبؤ، بسيطة ومعقدة، تسمح بتحديد الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة. إلا أن هذه التنبؤات تكون تقريبية وليست أكيدة. فجودة التنبؤات، في الواقع، مرهونة بإمكانية توقع الأحداث ودقة المعلومات المتاحة في آن واحد. وبالتالي، فإن الأحداث تكون أكثر إمكانية للتوقع والمعلومات أكثر دقة كلما كانت فترة الدراسة قصيرة.

يوجد نوعان من تقنيات التنبؤ مستعملان عادة لتقدير الطلب على الموارد البشرية هما التوقعات العقلانية وتوقعات المسيرين (التقنيات الإحصائية). ينجز التوقعات الإطارات العليا لكل مصلحة، انطلاقا

[1] نفس المرجع السابق، ص58

من أدنى مستوى وصولا إلى أعلها، حتى تكون النتائج أكثر دقة. نجاح هــذه التوقعــات متعلــق بجــودة المعلومة المعروضة لحكم الخبراء[1].

1.التوقعات العقلانية (الأساليب الوصفية)

والتي تتم تحت إشراف الخبرات الذين يمنحون كل خبراتهم أثناء إعداد التوقعات، ومــن أهــم هــذه الأساليب: تقنية Delphi، تقنية الجماعات الاسمية، طريقة التنبؤ مــن الأعلــى إلــى الأســفل، تخطــيط الخبراء...

1.1.تقنية دلفي Delphi

تعتبر شكل جد مناسب لصيرورة التوقع المرشّد. وتتمثل في جمع عدد كبير من الخبراء يقومــون – الواحد تلو الآخر - بتقديم توقعاتهم وصياغة فرضيات بخصوص الطلب على الموارد البشــرية. ويكلــف منسق بعد ذلك بتوصيل هذه التوقعات لباقي أعضاء المجموعة حتى يتمكنوا من تقييمها ونقــدها، وهكــذا حتى نتوصل إلى توافق مقبول. هذا الأخير يمكن أن يعبر عن توقعات خاصة كما يمكنــه أن يعبــر عــن مجال التوقعات. حسب موقع الخبراء لهذه الصيرورة[2].

هؤلاء الخبراء هم في الواقع منتشرون جغرافيا وغير مسموح لهم الاتصــال ببعضــهم الــبعض أو الالتقاء وجها لوجه بحيث يدوِن المنسق آرائهم ويحاول من خلالهم الوصول إلى إجماع في الآراء. تعتمــد هذه الطريقة على الخطوات الآتية[3]:

1- تحديد المسألة (مثلا عدد مندوبي المبيعات المطلوب استخدامهم خلال السنتين القادمتين)؛

2- التأكد من أنّ المسألة المطروحة واضحة تماما؛

3- تحديد واختيار الخبراء المطلوب الاستعانة بهم (مثلا مدراء المبيعات)؛

4- توزيع الاستمارة والطلب من الخبراء تحديد الحاجة التقديرية (كل مدير علــى حــدى يحــدد احتياجاته)؛

5- تحليل وتلخيص أجوبة أسئلة الاستمارة؛

6- توزيع استمارة للمرة الثانية مع أسئلة محددة بهدف الوصول إلى إجماع حول الآراء؛

7- تحليل أجوبة الخبراء مجددا وتحديد درجة الاتفاق فيما بينهم؛

8- إعادة توزيع الاستمارة للمرة الثالثة والاجتماع بأعضاء هيئة الخبراء بهدف تجــاوز محطــات الخلاف فيما بينهم كلما لزم الأمر.

تقنية دلفي مؤسسة على نظرية اتخاذ القرار، التي تمزج بين صيرورة اتخاذ القــرار الفرديــة مــع إيجابيات صيرورة اتخاذ القرار الجماعية، والتي تحذف منهما عدد من الصعوبات الراجعــة لكــل منهــا.

---

[1] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 115
[2] IBID, P : 115
[3] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص140

تفضل الصيرورة الجماعية على الفردية في الحالات الآتية: (أ) عندما نبحث عن اتفاق، (ب) عندما لا نريد أن يهيمِن المجموعة شخص معين. تسمح تقنية دلفي من تفادي ظاهرة الهيمنة مع السعي للبحث عن اتفاق. الظاهر أنّ هذه التقنية تعطي نتائج أفضل، عندما يتعلق الأمر بتوقعات قصيرة الأجل (سنة)، من كثير من الطرق الكمية. لكنها تحمل كذلك عدة سلبيات خاصة صعوبة توفيق آراء الخبراء.

تعتبر تقنية دلفي جد مفيدة في المجالات غير الهيكلية أو في طور النمو، مثل التسيير التنبئي للموارد البشرية[1].

2.1.**تقنية الجماعات الاسمية** Technique de groupement nominal

وهي طريقة مشابهة لسابقتها. في هذه التقنية، يجتمع عدّة أشخاص حول طاولة، ويدون كل منهم أفكاره واقتراحاته. بعد 10 أو 20 دقيقة من التفكير، يشرح كل فرد أفكاره، الواحد تلو الآخر، للمجموعة. أثناء اللقاء، تكتب الأفكار على أوراق كبيرة حتى يتمكن لكل فرد الرجوع إليها في أيّ وقت[2].

ومن الملامح المميزة لهذا الأسلوب فصل مرحلة توليد الأفكار عن مرحلة تقييم الأفكار. فالأفكار يتم الحصول عليها عن طريق الأفراد الذين يعملون بطريقة مستقلة عن بعضهم وهو ما يقلل من فرصة الاستعجال في التركيز في أول فكرة جيدة واستبعاد الأفكار الأخرى التي قد تكون أفضل في مراحل لاحقة. كذلك، فإنّها تقلل من احتمال أن يتردد بعض الأفراد الذين يمتلكون أفكارا جيدة في عرضها خوفا من الرفض. وبعد توليد قائمة طويلة من الأفكار يتم تقسيمها جميعا من خلال التفاعل بين جميع الأفراد[3].

3.1.**تخطيط الخبراء**

يتمثل هذا الأسلوب في قيام الخبير بوضع تقديرات عن حجم الموارد البشرية المتوقع، ويعتمد الخبير في ذلك على خبرته وعلى استخدام قدراته في عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

يتميز هذا الأسلوب بالبساطة وعدم الدّقة لغياب قواعد محددة يقوم عليها واعتماده أساسا على قدرة الخبير في التنبؤ[4].

4.1.**طريقة التنبؤ من الأعلى إلى الأسفل**

يشارك فيها كبار المدراء المجربون. إذ يتناقش هؤلاء المدراء الخبراء بأمور عديدة، منها ما يتعلق بالتطورات الاقتصادية وتأثيراتها على محيط المؤسسة، ومنها ما يتعلق بخطط المؤسسة الراجعة لتحديد مصادر الموارد البشرية ولأسس تحديد نوعيات الأفراد المطلوبين لكافة فئات الوظائف، آخذين بعين الاعتبار أفضل وأسوأ السيناريوهات الممكنة في تحديد حجم ونوعية الطلب المستقبلي. ونذكر بأنّ مهمة

---

[1]Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 116
[2] IBID, P : 116

[3] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص201
[4] بوخمخم عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 71

هؤلاء الخبراء ليست سهلة، بخاصة إذا اختلف التنبؤ مع واقع سوق العمل، سواء من حيث نوعية الأفـراد المتاحة أو من حيث درجة المنافسة بين المؤسسات والطلب الكلي للعمالة أو من حيـث وجـود عوامـل أخرى لم تؤخذ بالحسبان[1].

5.1.أسلوب المقارنة التاريخية

يقوم هذا الأسلوب على أساس قاعدة التجربة العملية لا العلمية وأنّ الحاضـر مـا هـو إلاّ امتـداد للماضي، وبالتالي يعتمد هذا الأسلوب في التنبؤ على جمع معلومات عمّا حدث في الماضي فيمـا يخـص المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية، ومقارنتها بما يحدث في الحاضر، وعلى أساس ذلك يتم التنبـؤ بمـا سيحدث مستقبلا. وبوجه عام يعتمد نجاح هذا الأسلوب على مدى وفرة المعلومات الرسمية والدقيقة عـن أحداث الماضي، التي يكون من الصعب أحيانا الحصول عليها خاصة إذا كانت هذه الأحداث متعلقة بالبيئة الخارجية[2].

6.1.التقدير باستخدام وحدات العمل والإنتاج

يقوم مدير الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية، بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الفترة المقبلة. وعادة يبدأ ذلك خلال فترة إعداد الخطة والميزانية التقديرية. ويمكن تحديـد العـاملين الواجب تدبيرهم أو الاستغناء عنهم خلال الفترة المقبلة[3].

بعد ذلك يرفع كل مسئول تقديراته إلى رئيسه المباشر الذي يتولى القيام بالتعديل إن تطلب الأمر ذلك ثمّ ترفع تلك التقديرات إلى مستوى أعلى، وتستخدم في الأخير في إعداد خطة المـوارد البشـرية العامـة للمؤسسة[4].

حتى وإن تبنت هذه الطرق المذكورة آنفا، صيرورات متشابهة، إلاّ أنّ تقنية دلفي هي عـادة التقنيـة الأكثر استعمالا في إعداد التنبؤات. في حين أنّ تقنية المجموعات الاسمية تستعمل خاصة لحـل المشـاكل التنظيمية الجارية.

كل هذه الطرق لا تملك تعقيدات كبيرة وتستخدم بيانات أقل من الطرق الرياضية/الإحصائية والتـي سنتطرق لبعضها فيما يلي.

2. طرق الرياضيات والإحصاء

تعتمد طرق الرياضيات والإحصاء على نماذج رياضية/إحصائية تهدف إلى التنبـؤ بالطلـب علـى الموارد البشرية ضمن نسب من الاحتمالات إمّا معروفة مسبّقا أو مقدرة بناء على معطيات سـابقة. إلاّ أنّ

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 139

[2] عمر وصفي عقيلي،مرجع سبق ذكره، ص94

[3] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 105

[4] بوحمخم عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 72

هذه الطرق تشترط وجود معلومات وبيانات مفصلة ودقيقة عن حركة الأفراد بين الوظائف. بعـد تحديـد عدد الوظائف المتوفرة لدى المؤسسة.

هناك عدة طرق في هذا المجال سنعرض أهمها: طريقة عبء العمل، طريقة الأهـداف المخططـة، طريقة دراسة أماكن العمل، تحليل درجة الارتباط بين المتغيرات.

1.2.**تحليل عبء العمل أو طريقة الأهداف المخططة**

عبء العمل هو حجم أو كمية العمل المطلوب انجازها من كل وظيفة في الفترة الحالية والمقبلة التي سيتوقع لها. ويتم التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخـدمات في الفترة المقبلة إذ يعتبر هذا التنبؤ الأساس الذي تقوم عليه عملية تحديد حجم العمالة اللازمة للمؤسسـة، فبدون وضع تقديرات لرقم المبيعات أو الخدمات في الفترة المقبلة التي يتم التنبؤ لها، يصعب جدا وضـع جداول صحيحة للإنتاج، وبالتالي يصبح من المتعذر جدا معرفة حجم العمالة التي تحتاج إليها المؤسسة.

ويمكن الحصول على المعلومات اللازمة لوضع تقدير سليم لأرقام المبيعات أو الخدمات عن طريـق دراسة أرقام المبيعات والخدمات في الماضي، على أساس أن تكرار يكون بنسب متقاربة إلى حد ما فـي التقلبات من سنة لأخرى، كما يمكن الاعتماد على دراسة الاتجـاه العـام للقـوة الشـرائية للمسـتهلكين، والظروف المحيطة بالصناعة عموما، وبالصناعة المعنية خصوصا، إذ يمكن عن طريق ذلك التوصل إلى اتجاه المبيعات فيما إذا كان في حالة صعود أو هبوط.

بعد تحديد رقم المبيعات وجدول السلع التي سوف تنتج أو الخدمات التي ستقدم، يجب أن تقـوم كـل وحدة إدارية في المؤسسة بوضع خطتها على ضوء أرقام التنبؤ، والخطة يجب أن تترجم إلـى وحـدات عمل يمكن قياسها مثل: عدد الفواتير، عدد القطع، حصص البيع، عدد شهادات الميلاد،... . ويـتم تحديـد هذه الوحدات حسب طبيعة عمل كل وظيفة[1].

ممّا تقدم يمكننا القول أنّه عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات المرتقب للسلع أو الخدمات يمكـن تحديـد كمية أو حجم عبء العمل، وهذا يعني أنّ الاحتياجات تبنى أساسا على ضوء المسـتقبل، آخـذين بعـين الاعتبار الوضع الراهن، انطلاقا من أنّ الهدف الأساسي للتسيير التنبئي للموارد البشرية، هو معرفة حجم العمالة الذي ستحتاجه المؤسسة في المستقبل.

بعد أن يتم تحديد ومعرفة كمية العمل، يمكن تحديد حجم العمالة المطلوب بشكل مبدئي، ويسمى هـذا الحجم بالحجم النظري، إذ لا يمكن الوصول إلى الرقم الفعلي إلاّ بعد حساب قوة العمل الحالية وأخذها في الاعتبار. وللوصول إلى حجم العمالة النظري، يلزمنا معرفة المدة الزمنية اللاّزمة لتنفيذ عـبء العمـل، وهذا لا يمكن معرفته إلاّ بواسطة تحديد معدّلات أداء زمنية لتنفيذ كل وحدة عمل. وتحديد معـدلات الأداء إمّا يتم عن طريق الخبرة السابقة، أو عن طريق دراسة الحركة والزمن. ولا شك أنّ الأسلوب الثاني هـو الأدق، والاعتماد علية أفضل. وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك صعوبة في وضع معدّلات بالنسبة للوظـائف

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص92

ذات الطابع الذهني والفكري، وذلك عكس الأعمال الروتينية المتكررة والتي يمكن دراستها ووضع معدّلات أداء لها، لأنّ الإنتاجية ملموسة[1].

ويمكن معرفة العدد اللازم لتنفيذ حجم وعبء العمل، وذلك عن طريق ضرب معدّل الأداء بكمية العمل مقسوما على عدد ساعات العمل الشهرية للموظف أو العامل، وفيما يأتي مثال توضيحي لكل ذلك:

- وحدة العمل: إعداد شهادة ميلاد
  - حجم العمل الشهري: 24000 شهادة
  - المدة اللازمة لإعداد الشهادة: دقيقتين (2 د)
  - ساعات العمل الشهرية 200 ساعة لكل موظف (مأخوذا في الاعتبار التأخيرات، العطل والتوقف)

الحل

عدد الساعات اللازمة لانجاز كمية العمل في الشهر:

= 24000 × 2 = 48000 دقيقة

= 48000 ÷ 60 = 800 ساعة

ومنه فإنّ عدد العمّال اللازمين = 800 ÷ 200 = 4 موظفين

وبهذا نكون قد توصلنا إلى العدد النظري اللازم لتنفيذ كمية العمل المطلوب.

وما دمنا نتوقع للمستقبل، فيجب أن ندخل ذلك في عملية الحساب. فبافتراض أنّ زيادة عبء العمل المتوقع خلال الفترة المقبلة والتي نخطط لها هي 6000 شهادة بالإضافة لعبء العمل الحالي فتكون عملية الحساب على النحو الآتي:

عبء العمل= 24000 + 6000 = 30000

- عدد ساعات العمل اللازمة لانجاز عبء العمل = (30000 ×2) ÷ 60= 1000 ساعة عمل
- عدد الموظفين اللاّزمين نظريا = 1000÷ 200= 5 موظفين

ونود الإشارة إلى أنّ تقدير الحاجة من الموارد البشرية على النحو المذكور أعلاه تتم في ظل النتائج التي تتوصل إليها عملية التنبؤ لاتجاهات المتغيرات المؤثرة في الموارد البشرية التي سبق وأن أوضحناها، إضافة إلى صعوبة وضع معدلات أداء بدقة في الوظائف التي لا يمكن قياسها (الوظائف الذهنية والفكرية)[2].

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 93

[2] نفس المرجع السابق، ص95

2.2.طريقة دراسة أماكن العمل

وتعتبر من الطرق الكمية ذات القبول الواسع في مجال التنبؤ بالطلب علـــى العمالـــة. وتقـــوم هـــذه الطريقة على تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى أماكن عمل محددة، ثمّ يتم إجراء دراسة ميدانية لهـــذه الأمـــاكن من مختلف النواحي الفنية بهدف تحديد العدد الأمثل للعمالة المطلوبة لكل مكان عمل على حـــدا، مـــن ثـــمّ استنتاج عدد العمالة اللازم، وتأخذ هذه الطريقة الصيغة الآتية:

- احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة =

$$\frac{\text{عدد العمال اللازمين في الوردية الواحدة} \times \text{عدد الورديات} \times \text{متوسط عدد أيام التشغيل بمكان العمل في السنة}}{\text{متوسط عدد أيام التشغيل بمكان العمل في السنة}}$$

- عدد العمالة الإجمالي= احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة × عدد أماكن العمل المتشابهة

ومن الملاحظ أنّه يمكن استخدام هذه الطريقة بكفاءة في المؤسسات التي يمكن تقسيمها إلـــى أمـــاكن عمل متشابهة حيث تعطي تقديرات دقيقة لحجم العمالة المطلوبة وذلك لأنهـــا تبـــدأ بأصـــغر وحـــدة فـــي المشروع، بعكس المؤسسات التي يصعب تقسيمها إلى وحدات متشابهة. كما أنّ هذه الطريقـــة لا تصـــلح لتقدير العمالة بطريقة نوعية، بل تصلح فقط لتقدير العمالة المباشرة[1].

3.2.تحليل درجة الارتباط بين المتغيرات

بموجب هذا الأسلوب، يجري التنبؤ على ضوء معرفة مدى الارتباط القائم بين المتغيـــر الأساســـي وهو الموارد البشرية ومتغيرات واحد أو أكثر من المتغيرات التي تؤثر فـــي احتياجـــات المؤسســـة مـــن الموارد البشرية. وعند ربط المتغير الأساسي بمتغير واحد ذو علاقة كالمبيعات مثلا، يســـمى بأســـلوب " الانحدار الخطي البسيط". أمّا عند ربطه بأكثر من متغير ذو علاقة كالمبيعات، التكنولوجيا،...، فيسمى في هذه الحالة بأسلوب " الانحدار الخطي المتعدد"[2].

1.3.2.تحليل الانحدار الخطي البسيط

توقعات الطلب على الموارد البشرية تبنى على العلاقة الماضية بين متغيـــرين: مســـتوى التشـــغيل لمؤسسة ومتغير آخر مرتبط بالتشغيل، كالمبيعات مثلا. إذا كان من الممكن إيجاد علاقـــة واضـــحة بـــين مستوى المبيعات ومستوى التشغيل، التنبؤات الخاصة بالمبيعات المستقبلية يمكن أن تستخدم لإيجاد توقعات بالنسبة للتشغيل المستقبلي. إلاّ أنّه يمكن تحديد الارتباط بين المبيعات ومستوى التشغيل، فهذا الأخير كثيرا

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 198

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 93

ما يتأثر بظاهرة مرتبطة بالتمهين، مثلا، يمكن لمستوى المبيعات أن يتضاعف دون أن تضاعف المؤسسة لزوما عدد العمال. وإن تضاعفت المبيعات ثانية، عدد العمال اللازمين لإشباع هذا الطلب ربمّا سيزداد بأقل مما زاد به في المرة الأولى. يمكن عادة رسم منحنى التمهين بالاستعانة بحسابات لوغاريتمية. عندما يعد هذا المنحنى، التوقعات فيما يخص المستويات المستقبلية للتشغيل يمكن إجراءها بدقة أكثر[1].

2.3.2.**تحليل الانحدار الخطي المتعدد أو الأسلوب متعدد العوامل**

ويعتبر امتداد أو توسع للطريق السابقة. بدلا من إنشاء علاقة بين مستوى التشغيل ومتغير آخر متعلق بالتشغيل، نستعمل، في آن واحد، عدة متغيرات، مثلا، يمكن إدراج البيانات حول الإنتاجية أو حول استعمال الآلات بدلا من الاكتفاء بالاستعمال الوحيد للبيانات على المبيعات لإعداد التوقعات. وبما أنها تستخدم عدّة متغيرات متعلقة بالتشغيل، فإنّ تحليل الارتداد الخطي المتعدد تعطي توقعات أكثر دقة من تحليل الارتداد الخطي البسيط. من ذلك يظهر أنّ المؤسسات ذات الحجم الكبير هي الوحيدة التي تستعمل تحليل الارتداد الخطي المتعدد[2].

4.2. **نسبة الإنتاجية**

في هذا الأسلوب تستخدم البيانات المجموعة بهدف اختيار مؤشر الإنتاجية الداخلية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{عبء العمل}}{\text{عدد الأفراد}}$$

وإذا تمّ الحصول على علاقة ثابتة، أو علاقة منتظمة، فإنّه يمكن حساب المتطلبات من الموارد البشرية بقسمة عبء العمل المتوقع على مؤشر الإنتاجية المتحصل عليه[3]:

$$\text{عدد الأفراد} = \frac{\text{عبء العمل}}{\text{الإنتاجية}}$$

5.2.**نسب الموارد البشرية**

في هذا الأسلوب يتم تحليل البيانات الداخلية الخاصة بالموارد البشرية لتحديد العلاقات الموجودة بين المستخدَمين في مختلف الوظائف أو فئات المناصب. ثمّ تستخدم طريقة تحليل الانحدار للتنبؤ بكل الاحتياجات من الموارد البشرية، أو بالمجموعات الأساسية منها.

وتستخدم نسب الأفراد، لتخصيص الاحتياجات الكلية للفئات المختلفة، أو لتقدير احتياجات الوظائف/ الفئات غير الأساسية أو غير الرئيسية[4].

---

[1] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 116
[2] IBID, P : 117
[3] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص81
[4] نفس المرجع السابق، ص82

6.2. **التحليل التوافقي (Stochastique)**

أين يتم التوليف بين احتمال الحصول على عدد معين من الصفقات مع الاحتياجات الخاصة من الموارد البشرية لكل صفقة بطريقة تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة لانجاز هذه الصفقات. هذه الطريقة تستعمل بصفة خاصة من طرف المقاولين المتعاهدين في صفقات حكومية وفي مجال الإنشاء أو البناء[1].

7.2. **تحليل السلاسل الزمنية**

أين يتم استخدام المستويات الداخلية السابقة لليد العاملة (بدلا من عبء العمل)، لانجاز التوقعات الخاصة بالاحتياجات من الموارد البشرية. يتم فحص واختبار هذه المستويات بغرض عزل (استخلاص) التغيرات الدورية، التحركات الموسمية، الاتجاهات طويلة الأجل والتأثيرات العشوائية. بعد ذلك يتم استكمال (تعميم) الاتجاهات طويلة الأجل باستعمال طريقة المتوسطات المتحركة، طريقة المسح الأسي أو عن طريق تحليل الانحدار[2]. ونظرا لأهمية هذه الطرق في عملية التوقع بواسطة الأساليب الإحصائية سنعرض أهمها.

1.7.2. **تقنية الأوساط المتحركة**

تعتمد هذه التقنية على حساب متوسط حسابي على أساس عدد معين من الفترات وتنسيبه إلى الفترة الموالية لآخر فترة حُسِبَ على أساسها الوسط الحسابي، أي أنّ التوقع في هذه الحالة هو عبارة عن :

$$x_{t+1} = \frac{x_t + x_{t-1} + \ldots + x_{t-N+1}}{N}$$

حيث x_{t+1} التوقع الفترة t +1

x_t المستوى الفعلي t

t دليل الفترة، N عدد المستويات التي حسب على أساسها الوسط الحساب (الأساس)[3].

إنّ هذه الطريقة بسيطة وسهلة التطبيق، خاصة عندما تكون هناك مجموعة كبيرة من السلع (من فئات الموارد البشرية في دراستنا هذه)، كما أنها لا تتطلب تحزين كثير من المعطيات، فيكفي تخزين N من المشاهدات الأخيرة للقيام بعملية التوقع للفترة المقبلة.

إلاّ أنّ لهذه الطريقة بعض النقائص، ويتمثل ذلك في اقتصارها على التوقع لفترة لاحقة واحدة بالإضافة إلى أنها لا تستخدم إلاّ على السلاسل الزمنية المستقرة، كما أنها لا تعطي اعتبارا لكل المشاهدات

[1] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 117

[2] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص83

[3] شرابي عبد العزيز، تقنيات التنبؤ، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002/2001، ص52

الفعلية المتاحة، ثمّ إنها تعطي نفس الأوزان (الأهمية) لجميع المستويات N التي تدخل في حساب الوسط الحسابي[1].

هناك تقنيتين، تمكننا من تجاوز بعض هذه النقائص، وهما تعتمدان نفس مبدأ الأوساط المتحركة البسيطة. تقنية الأوساط المتحركة المرجحة، والتي تحاول تجاوز نقص إعطاء نفس الأوزان لجميع قيم الأساس N، وذلك بإعطاء أوزان مختلفة للمستويات الفعلية N، باهتمام أكبر بالمستويات الفعلية الحديثة على النحو الآتي:

$$x_{t+1} = k_1\, x_t + k_2\, x_{t-1} + k_3\, x_{t-2} \qquad (N=3)$$
$$x_{t+1} = k_1\, x_t + k_2\, x_{t-1} + k_3\, x_{t-2} + k_3\, x_{t-3} \qquad (N=4)$$

حيث k_i: هي معاملات الترجيح

والشرط الأساسي في كل الحالات هو أنّ[2]: $\sum_{i=1}^{N} k_i = 1$

وأنّ آخر مشاهدة تأخذ أكبر k_i وهكذا إلى آخر مشاهدة حسب الأساس N إلاّ أنّه هناك صعوبة في تحديد الهيكل الأفضل لـ k_i بما أنّه يوجد ما لا نهاية من الهياكل، (بالإضافة إلى نقائص تقنية الأوساط المتحركة البسيطة)[3].

كذلك، فقد حاولت تقنية الأوساط المتحركة المضاعفة، تجاوز نقص في الاقتصار على التنبؤ لفترة واحدة، لتسمح بالتنبؤ على السلاسل غير المستقرة، وذلك حسب الصيغة الآتية:

$$S_{t+m} = a_t + b_t \,.\, m$$
$$a_t = 2\, S'_t - S''_t$$
$$b_t = \frac{2}{N-1}\,(S'_t - S''_t)$$

حيث: S_{t+m}: الفترة المتوقع لها، m: الفرق بين الفترة المراد التوقع لها وآخر مشاهدة

S'_t : المتوسط المتحرك البسيط، S''_t المتوسط المتحرك المضاعف

a_t ، b_t: معالم معادلة التوقع.

2.7.2. <u>تقنية المسح الأسي</u>

تقوم تقنية المسح الأسي على الأساس التالي:

$$x_{t+1} = a\, x_t + (1-a)\, x_t^1$$

حيث: a هو معامل الترجيع ويسمى أيضا بثابت المسح ويكون $0 \le a \le 1$، إنّ الصيغة السابقة هي الصيغة العامة لحساب التوقع وفقا لتقنية المسح الأسي، ومن هذه الصيغة نلاحظ مباشرة أنّ تقنية المسح

---

[1] نفس المرجع السابق، ص56

[2] نفس المرجع السابق، ص 57

[3] نفس المرجع السابق، ص 61

الأسي لا تحتاج إلى معلومات كثيرة، فيكفي أن نعرف المشاهدة الفعلية الأخيرة x_t وكذا القيمة المتوقعة الأخيرة x_t^1 وأيضا قيمة معينة لثابت المسح a، حتى نتمكن من التوقع للفترة الموالية x_{t+1}. كما أنّ تقنية المسح الأسي تأخذ في الاعتبار كل المشاهدات الفعلية السابقة وذلك لأنّ مستوى متوقع له متعلق بالمستوى الذي قبله في توقعه، كما أنّها تعطي أوزانا مختلفة ومتنازلة لكل المشاهدات بدء من المشاهدة الفعلية الأخيرة[1].

إنّ تقنية المسح الأسي لا يمكن تطبيقها إلاّ على السلاسل المستقرة، كما أنّها لا تمكننا من التوقع إلاّ لفترة واحدة. وتبقى مشكلة تحديد ثابت المسح a الإشكال الرئيسي لهذه التقنية.

ولتجاوز عقبات المسح الأسي في إمكانية تطبيقه على سلاسل غير مستقرة وكذلك للتنبؤ لأكثر من فترة زمنية واحدة، تمكننا تقنية المسح الأسي المضاعف من تخطي هذين الإشكالين وذلك وفق الصيغ الآتية:

$$S_{t+m} = a_t\, x_t + (1-a)\, S_t^{'}$$
$$S_t^{''} = a\, S_t^{'} + (1-a)\, S_{t-1}^{''}$$
$$S_{t+m} = a_{tt} + b_t . m$$
$$a_t = 2S_t^{'} - S_t^{''} \qquad\qquad b_t = \frac{a}{1-a}\,(S_t^{'} - S_t^{''})$$

حيث: المسح الأسي البسيط $S_t^{'}$

المسح الأسي المضعف $S_t^{''}$

ثابت المسح: a

الفرق بين الفترة المتوقع لها وآخر مشاهدة: m

معالم معادلة التوقع: a_t ، b_t

3.7.2. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

يستخدم النموذج الخطي ذو متغيرين، أو تحليل الانحدار البسيط، لاختبار الفروض حول العلاقة بين متغير تابع y، ومتغير مستقل أو مفسر x، وللتنبؤ. ويبدأ الانحدار الخطي البسيط عادة برسم مجموعة قيم xy في شكل انتشار ثمّ تحديد بالنظر ما إذا كانت هناك علاقة خطية تقريبية من الشكل: $Y_i = a + b\,x_i$.

وتستعمل عادة طريقة المربعات الصغرى العادية. لتحديد معالم (a,b) معادلة الانحدار السابقة، وهي أسلوب لتوقيف أفضل خط مستقيم لعينة مشاهدات xy، وهو يتضمن تصغير المربعات لانحرافات النقاط (الرأسية) عن الخط إلى أدنى حد ممكن ويعطي هذا الأسلوب، المعادلتين الطبيعيتين التاليتين:

$$\sum y_i = n\,a + b \sum x_1$$
$$\sum x_i y_i = a \sum x_1 + b \sum x_i^2$$

[1] نفس المرجع السابق، ص62

حيث n: عدد المشاهدات، a و b هما معلمتا معادلة الانحدار[1].

ولمعرفة نوع الارتباط وشدته بين المتغير x و y نستعمل معامل الارتباط والذي يأخذ الصيغة الآتية:

$$r_{yx} = \frac{n\sum yx - \sum y . \sum x}{\sqrt{\left[n\sum x^2 - (\sum x)^2\right]\left[n\sum y^2 - (\sum y)^2\right]}}$$

وتتراوح قيمة r من 1- (الارتباط الخطي العكسي التام) إلى 1+ (الارتباط الخطي الطردي التام)

إلاّ أن معامل الارتباط لا يمكننا من معرفة نسبة التغير الإجمالي في y الذي يفسره التغير في x، لذا نلجأ إلى حساب معامل التحديد لمعرفة ذلك والذي يأخذ الصيغة الآتية:

$$R = r^2 = \frac{\text{التباين المفسر}}{\text{التباين الإجمالي}} = \frac{\sum (y^1 - \bar{y})^2}{\sum (y - \bar{y})^2}$$

ولكن عند القيام بعملية التوقع بواسطة معادلة الانحدار يصبح من الضروري اختبار معنوية معامل الارتباط للتأكد من أنّه لم يكن نتيجة الصدفة. ولذلك نستعمل الصيغة الآتية لإحصاء t:

$t = r\sqrt{n-1}$ للعينات الكبيرة

$t = \frac{r\sqrt{m-2}}{\sqrt{1-r^2}}$ عند العينات الصغيرة

ونقارن t_{cal} و t_{tab} الجدولية (لتوزيع ستيودنت) بمستوى دلالة a ودرجة حرية n-m (حيث m هو عدد معالم المعادلة)

فإذا كان $t_{tab} < t_{cal}$ نقول أنّ قيمة r معنوية وبالتالي إجراء التوقع للفترة المطلوبة بواسطة معادلة الانحدار[2].

في بعض الأحيان لا يكون x هو العامل الأساسي الوحيد الذي يفسر تغير y، ومن هنا نستخدم **تحليل الانحدار المتعدد**، لاختبار الفروض عن العلاقة بين متغير تابع y، واثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة x_1, x_2....، ويمكن كتابة نموذج الانحدار الثلاثي كالآتي:

$$y_i = b_0 + b_1 x_{1i} + b_2 x_{2i}$$

تبقى نفس فرضيات تحليل الانحدار البسيط سارية، إضافة إلى فرض آخر يقضي بأنّه لا توجد علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة x_{1i}, x_{2i}.....

ويعطي هذا المعادلات الطبيعية الثلاث الآتية[3]:

$$\sum y_i = n b_0 + b_1 \sum x_{1i} + b_2 \sum x_{2i}$$

$$\sum x_{1i} y_i = b_0 \sum x_{1i} + b_1 \sum x_{1i}^2 + b_2 \sum x_{1i} x_{2i}$$

$$\sum x_{2i} y_i = b_0 \sum x_{2i} + b_2 \sum x_{1i} x_{2i} + b_2 \sum x_{2i}^2$$

[1] دومنيك سالفاتور، سلسلة ملخصات شوم نظريات ومسائل في الإحصاء والاقتصاد القياسي، دار ماكجروهيل للنشر، ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر-، 1982، ص138

[2] عبد العزيز شرابي، مرجع سبق ذكره، ص111

[3] دومنيك سالفاتور، مرجع سبق ذكره، ص165

لقد مكن التطور في الإعلام الآلي والحاسوب إلى تسهيل استعمال تحليل الانحدار المتعـدد (وكـذلك باقي تقنيات التوقع)، الذي كان من الصعب استعماله خاصة إذا تعددت المغيرات المستقلة (المفسرة) بـرغم أنّه يقدم أفضل التوقعات لأنّه يدخل في توقعه المغيرات المؤثرة في y (عدد العمال في دراستنا هذه) وذلك في آن واحد.

3.التوقعات المالية

إنّ نشاط المؤسسة في مجمله ينظر إليه ضمن منطق اقتصادي. الاحتياجات من اليد العاملة ستترجم هنا إلى وحدات نقدية. القيم المخصصة للموارد البشرية في هذه الحالة يجب أن تضبط بمراعـاة أهـداف ربح المؤسسة وضمن قيودها المالية. بالتأكيد، فإنّ هذه الصيرورة يمكنها أيضا أن تبرز الحاجـة لتكييـف الموازنة (budget) مع خصوصيات برنامج الموارد البشرية. في النهاية، تمنح هذه الخطوة الفرصة أمام مصلحة الموارد البشرية لتعديل سياستها وأهدافها بما يوافق تلك الخاصة بالمؤسسة[1].

ما يجب أن ندركه من هذه المرحلة هو أنّه من الضروري:

- تحديد الاحتياجات من الوظائف وفق هياكل العمل من "عمال دائمين" (بوقت كلي)، بإدمـاج، إذا كان ممكنا، جوانب مرونة العمل (استخلاف، ساعات إضافية، مقاولة من البـاطن) التـي يمكـن استعمالها من طرف المؤسسة؛
- تجميع (فهرسة) العوامل الأساسية لتطور الاستخدام، وخاصة العوامل المؤثرة في الوظـائف الحساسة بهدف تحديد التسربات المحتملة في هيكلة الوظائف (وظائف جديـدة، وظـائف محذوفـة، وظائف أعيد تصميمها...)؛
- جرد "الوظائف الحساسة"، أي الوظائف التي يمكن أن تكون في علاقة مباشـرة بـالقرارات الإستراتيجية (وظائف أساسية لتطوير بعض النشاطات، الوظائف التي سـيتحول محتواهـا جـذريا وظائف سيتم تخفيض عدد عمالها جديًا).

---

[1] Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 117

المبحث الثالث: جرد الموارد البشرية المتوفرة وتحليل تطورها المحتمل في المستقبل

(تحليل الحجم المتاح من الموارد البشرية)

بعد القيام بالتحديد الكمي والنوعي للاحتياجات (من المناصب)، من الضروري إعداد بالموازاة "**حالة** لمجتمع الأجراء المتوفرين" (موارد) وكذلك لمحة عن تطورها المحتمل في الأفق المعطى بالأخذ في الاعتبار في آن واحد المعايير المتعلقة عادة بشيخوختها وحركيتها، والقرارات الإستراتيجية التي تمس نشاطها.

حتى وإن كانت توقعات عرض الموارد البشرية يمكن إعدادها انطلاقا من مصادر المعلومات الداخلية والخارجية، إلاّ أنّ معلومات المصادر الداخلية عموما، هي الأكثر أهمية والممكن الوصول إليها بسهولة، وهي التي سنركز عليها في دراستنا.

فنحن بصدد، في وقت أول، إعداد قاعدة بيانات تظهر المواصفات الرئيسية للهيكلة الديموغرافية لمختلف المجتمعات الأجرية للمؤسسة (عدد العمال في كل فئة، هرم الأعمار، هرم الأقدمية، مصفوفة التكوين وكذلك التدفقات الرئيسية للأفراد في المناصب المختلفة (معدل ترك العمل، معدل دوران العمل، المدّة المتوسطة لتعيين فرد في وظيفة، معدل الغياب...)

نفس هذه البيانات ستستخدم، في وقت ثان، لإنجاز محاكاة للتطور "الطبيعي" للموارد البشرية عبر الزمن حسب المعايير التاريخية المحصاة سابقا أو حسب بعض فرضيات العمل. وحتى تكون هذه المحاكاة معنوية يجب أن تعد حسب معايير مؤكدة وعلى مجتمعات متجانسة بقدر كافٍ.

1.جرد المتاح من الموارد البشرية

1.1.قائمة العمالة

وتسمى أيضًا بقائمة تسكين العاملين، وهي تحتوي على معلومات هامة عن العمالة بالمنظمة، فهي تتضمن الهيكل الوظيفي للمنظمة (والذي يعني أنواع الوظائف وأسماءها ودرجاتها)، وعدد العاملين في كل وظيفة، وتحليل لهذا العدد بحسب الجنس، المؤهل، السن، الحالة الاجتماعية، وغيرها من البيانات التي يرى أنّها تفيد في تحليل وضع العمالة وتستخدم في التسيير التنبئي للموارد البشرية[1].

الشكل (13) الآتي يعطي فكرة عن قائمة العمالة.

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 108

اسم الوظيفة	عدد	الجنس		التعليم				الســـــن				الحالة الاجتماعية		
		ذكر	أنثى	عالي	متوسط	ابتدائي	أمّيّ	30	40	50	60	أعزب	متزوج	متزوج ويعول

شكل (13) [1]: قائمـــة العمـــالـــة

لقد قامت العديد من المؤسسات باستخدام ما يسمى **بأنظمة إدارة الموارد البشرية**. ويتمثل الغـــرض من هذه الأنظمة في إمكانية الحصول على معلومات شاملة ودقيقة وسريعة على الوضع الحـــالي للعمالـــة بالمؤسسة والمهارات المرتبطة بها.

وهذا النظام هو قاعدة للمعلومات تتضمن بيانات هامة عن العاملين وتتواجد في مكان مركزي يسهل الوصول إليه عند بروز الحاجة لهذه المعلومات لاستخدامها في تدعيم قرارات التسيير التنبئـــي للمـــوارد البشرية[2]. (لقد تم التطرق لأنظمة معلومات الموارد البشرية وأنظمة معلومات التســـيير التنبئـــي للمـــوارد البشرية بشيء من التفصيل في المبحث الثالث من الفصل الأول).

2.1.**تعداد العمال** l'Effectif

معرفة الأفراد المستخدمين في المؤسسة تعتبر أولية في إعداد سياسة الاستخدام. سنتطرق بداية إلـــى تحديد مفهوم تعداد العمال ومختلف أنواعه، ثم نعرض الهيكلة لعدد العمال.

1.2.1.**مفهوم تعداد العمال**

إنّ مصطلح التعداد، ذو استعمال واسع حساس لأنّه يغطي حقائق مختلفة. يتكون تعداد العمـــال مـــن الأجراء المرتبطين بالمستخدم بواسطة عقد عمل، مهما يكن شكله، مدّته، بصفة دائمة أو بوقـــت جزئـــي، حتى وإن تم تعليق تنفيذ العقد. كذلك من الضروري إضافة مصطلح تعداد العمال إلى صفة أو عدة صفات تسمح بتدقيقه. وبسبب تحركات الأفراد (توظيف، تخلي عن العمل) وكذلك التغيرات في تنفيذ عقد العمل، من المفيد أيضًا تحديد لحظة قياس التعداد، والفترة المعنية. أخيرا، لتحديد بعض الضوابط القانونية للتعداد، يمكن أخذ العمال غير المرتبطين بعقد عمل في الاعتبار[3].

[1] نفس المرجع السابق، ص109
[2] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص206
[3] Jean-Marie Peretti, OP, CIT, P110

2.2.1.الأنواع المختلفة لتعداد العمال

الجدول (06) يعرض بعض مختلف أساليب قياس التعداد بالمؤسسة. سنحتفظ في الأخير بنوعين من أساليب القياس يقودان إلى نتائج ستكون حتمًا مختلفة ولكن لكلٍ منها متانته[1]:

- التعداد المسجل والذي يعبر عن المقاربة القانونية: يترجم تعهدات المؤسسة من جانب عقود العمل. سيكون هذا الأسلوب من القياس مفضلاً من طرف مصالح الموارد البشرية.
- تعداد العمال المأجورين: والمعبر عن مقاربة اقتصادية: ويترجم تكلفة الأجراء بالنسبة للمؤسسة. هذا النوع من أساليب القياس سيكون مفضلاً من طرف مراقبي التسيير ومسئولي المالية.

3.2.1.هيكلة تعداد العمال

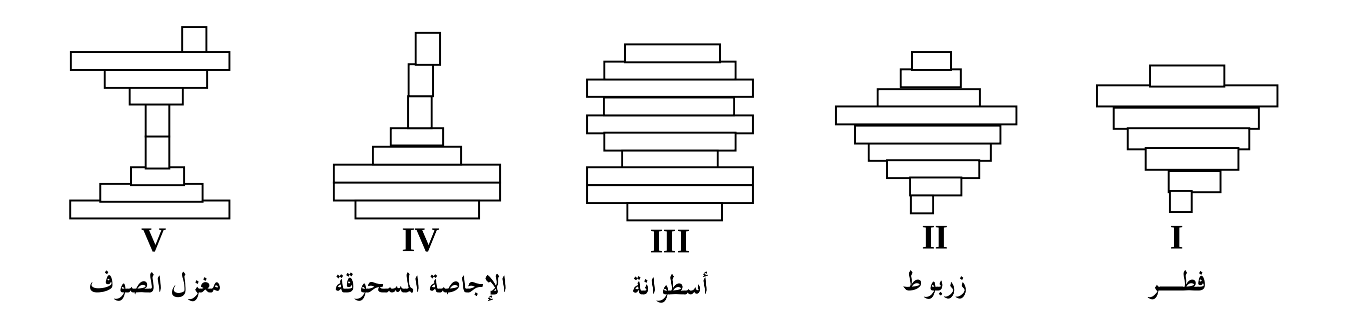
إنّ معرفة المواصفات المختلفة لمجتمع المؤسسة جد مهمة بالنسبة لتطبيق التسيير التنبئي للموارد البشرية. المواصفات التي يجب أخذها في الاعتبار كثيرة. الميزانية الاجتماعية للمؤسسة تسجل خمس منها تحت عنصر تعداد العمال، السن، الجنس، الأقدمية، المؤهلات، الجنسية. يمكن كذلك الاحتفاظ ببعض المواصفات الأخرى: التكوين الابتدائي، الوضعية العائلية،... الخ. سنتطرق فيما يأتي لأهمها:

1.3.2.1.هرم الأعمار

انطلاقا من سجل الأفراد، الذي يحوي تاريخ الميلاد لكل أجير مسجل في التعداد من الممكن إنشاء هرم الأعمار للأفراد المسجلين في تاريخ معين. يمكن إعداد هذا الهرم بصفة مرتفعة أو منخفضة من الدقة حسب صغر فئات الأعمار المأخوذة. يمكن أن تعد بالنسبة للتعداد الكلي أو لكل جنس، لكل فئة اجتماعو-مهنية،...

تحليل هرم الأعمار يمثل اهتمام كبيرا بالنسبة لمسيري الموارد البشرية. فالسن له تأثير كبير على السلوكات المهنية. كذلك فهو يُمكِّن أيضًا من القيام بتصورات مستقبلية، ومعرفة الإحالات على التقاعد.

خمسة أنواع من الأهرام يمكن مصادفتها:



[1] Bernard Martory, Daniel Crozet,OP,CIT, P : 8

جدول (06)[1]: أنواع وكيفيات حساب التعداد الأكثر تداولا

نوع التعداد	تعريف وطريقة القياس	ما هي استعمالات المعلومات؟
التعداد النظري والعادي	الأفراد الذين يشكلون جزءا من المؤسسة أو الممتلكون لحق في إعادة الإدماج، بما في ذلك العقود المؤقتة والتي تضم إعادة إدماج إجبارية CDI + CDD = + الأجراء بوقت جزئي + العمال المؤقتين (التعداد المتوسط) مطروح منها العقود المؤقتة بسبب الغيابات طويلة المدّة: خدمة عسكرية، مرض طويل (غير مؤجر، ماعدا العلاوات ذات الطابع الاجتماعي) =	حساب التعداد والحدود القانونية: - ممثلوا الأفراد - لجنة المؤسسة - المشاركة - الميزانية الاجتماعية
التعداد المسجل	الأفراد المسجلين (و لم يغادروا) في سجل التحركات الذي نسهر أو نحتفظ حقيقة بتسييره مطروح منه الغيابات بدون أجر (غيابات قصيرة أو متوسطة المدة) =	سجل الأفراد (المدخلات- المخرجات)
التعداد المأجور	الأفراد المحتفظين بأجورهم بصفة كلية (بما في ذلك الأفراد في عطلة مأجورة) أو بصفة جزئية مطروح منه الغائبون المعوَضون مهما يكن السبب =	التعداد الجبائي (كل من تلقوا تعويضات) "Effectif DAS"
التعداد الموجود	مجموع الأفراد المعتبرين كموجودين، سواء يعملون أم لا في نشاطاتهم الرئيسية مطروح منه الأفراد غير العاملين حقيقة في نشاطاتهم العادية : الأفراد في برامج التكوين، زيارات مرضية، العبادة، الوفود... =	إعداد موازنات مصاريف الأفراد: تحديد طاقات العمل
التعداد العامل	مجموع الأفراد العاملين في نشاطاتهم الرئيسية	موازنات ومصاريف الأفراد: الأوقات تحديد تكاليف الساعات المعمولة
التعداد الدائم	الأجراء ذوي CDI، المسجلين ضمن السنة كلها،بوقت كلي.	حساب الكتلة الأجرية المرجعية وتحديد التعداد الذي لا يمكن ضغطه.

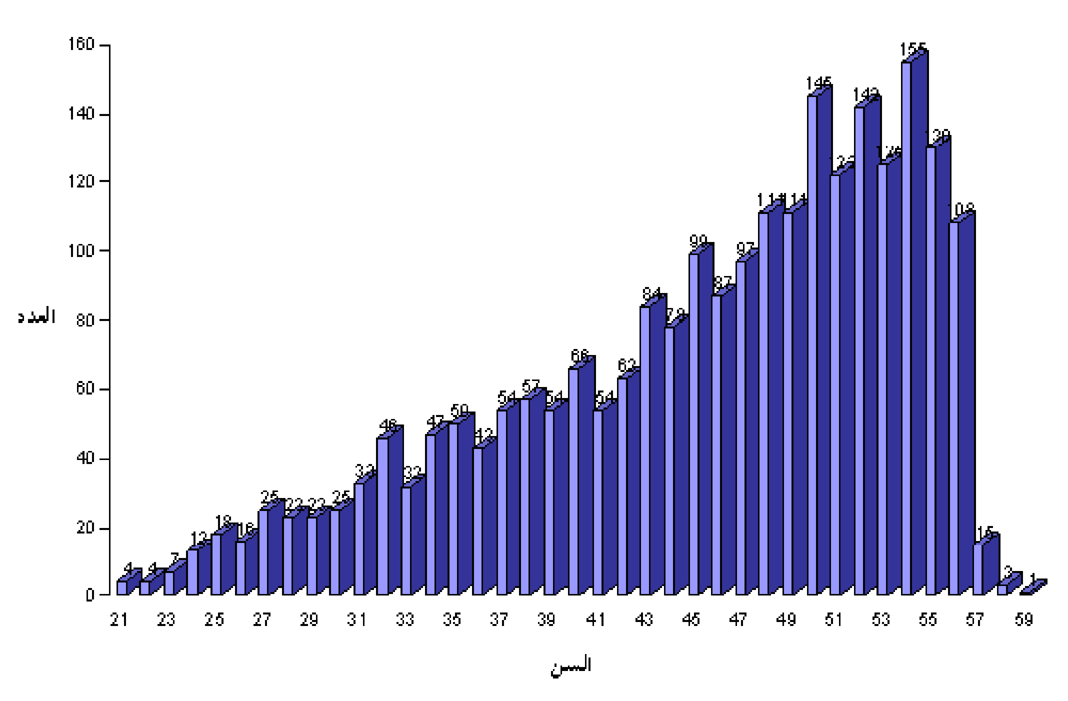
[1] IBID, P : 09

كل نوع من الأهرام يمثل امتيازات ومخاطر تؤخذ في الاعتبار حسب النشاط، التطلعات والموصفات الفردية الأخرى.

الهرم من شكل "قطر" (النوع I) يسمح بتطورات سريعة (إمكانية مغادرات كثيرة دون استخلافها في حالة الغلق أو تخفيض التعداد أو استخلافها في حالة التحولات التكنولوجية) ولكن ليس بتطور منتظم (مجتمع صعب تكوينه).

الهرم من شكل "إجاصة مسحوقة" (نوع IV) يطرح مشاكل تسيير المسارات المهنية، إذا كانت هناك وتيرة ترك للعمل مرتفعة لا تسمح بتجديد فئات الأعمار الصغيرة، يمكن للهرم أن يأخذ الشكل غير المتوازن للـ «الزربوط».

تحليل الهرم يعطي عدة مسالك للتفكير حول الثقافة، إمكانيات السياسات الديناميكية للاستخدام، المغادرات الممكنة[1]. الشكل (14) يعطي صورة عن هرم الأعمار بإحدى المؤسسات[2].



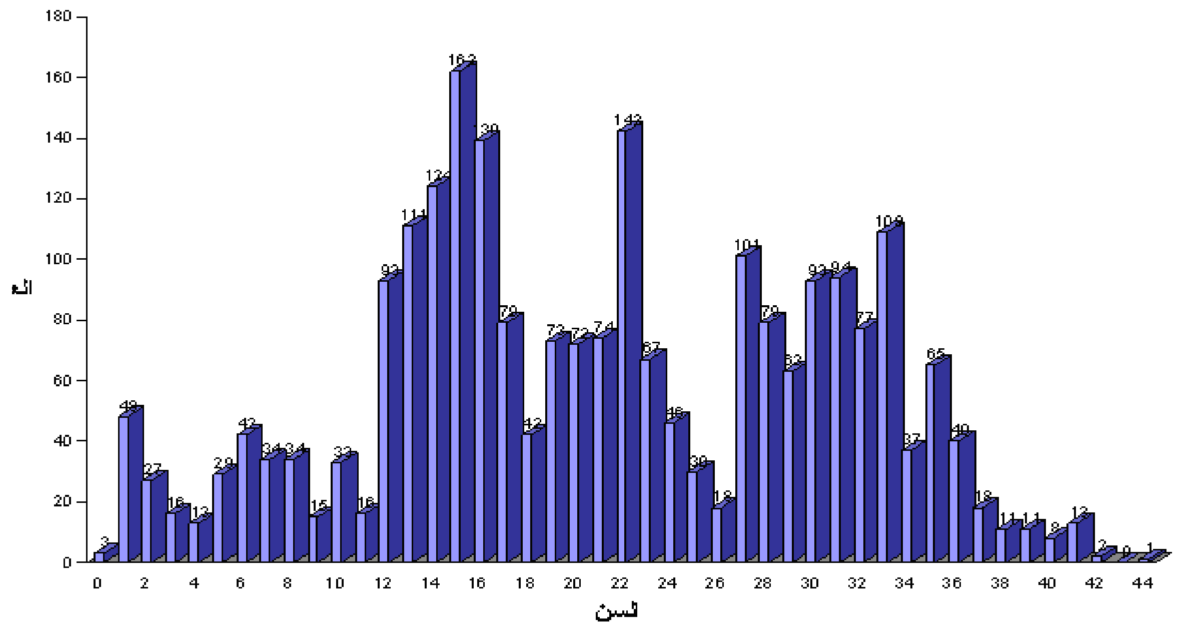
الشكل (14): هرم الأعمار(العمر المتوسط 45سنة، 3أشهر، 28 يوما)

2.3.2.1.**<u>هرم الأقدمية</u>**

له من الأهمية مثل ما تؤثر به الأقدمية على التطلعات والسلوكات المهنية للأجير، من جهة، وعلى مركزه داخل المؤسسة، من جهة أخرى. يمكن أن تكون هناك امتيازات اجتماعية خاصة حسب الأقدمية: عطل مدفوعة الأجر، مكافآت... [3]

الشكل (15) الموالي يمثل هرم الأقدمية لمؤسسة معينة:

[1] Jean-Marie Peretti, OP, CIT, P115
[2] IBID, P : 116
[3] IBID, P : 119



الشكل (15) [1]**: هرم الأقدمية**

قراءة هذا الهرم تظهر الفترات الكبرى للتوظيفات منذ ثلاثـــين، عشـــرين و خمســـة عشـــر عامـــا وطبيعتهم غير المنتظمة وغير المبرمجة. هذه الطبيعة غير المنتظمة تبقى مرئية فـــي الســـنوات العشـــر الأخيرة بالرغم من انخفاض الوتيرة.

يبقى أن نشير إلى أن تحليل هرم الأقدمية لا يمكن أن يتم بمعزل عن تحليل هرم الأعمار [2].

3.1.مخزون المهارات

يمكن اعتبار مخزون المهارات بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة من أســـماء العـــاملين وصـــفاتهم ومهاراتهم داخل المؤسسة. يقوم هذا النظام بتوفير هذه المعلومات وقتما أرادت المؤسسة وبأحسن أسلوب. هذا ويمكن القول بأنّ كل المؤسسات تتوفر بشكل أو بآخر على نظام لمخزون مهاراتهـــا مـــن المـــوارد البشرية. إلاّ أنّ المؤسسات التي تحوي أنظمة بحاسبات آلية يسهل عليها استخدام هذا النظام علـــى غـــرار تلك التي لا تزال تستعمل أنظمة يدوية.

ويفيد مخزون المهارات المؤسسة التي تستخدمه، في تحديد أنواع الأفراد ذوي المهـــارات المعينـــة المتواجدة بالمؤسسة، والمطلوبة في ظل ظروف معينة مثل التعاقد على كميات وأنـــواع جديـــدة، أو عنـــد التوسع، أو عند تغيير سياسة الشركة. كما يفيد نظام مخزون المهارات كثيرا في التسيير التنبئي للمـــوارد البشرية، التخطيط لبرامج التدريب والتنمية الإدارية، الترقية، النقل، الانتداب وغيرها من أنشطة المـــوارد البشرية [3].

---

[1] IBID, P : 120
[2] IBID, P : 119

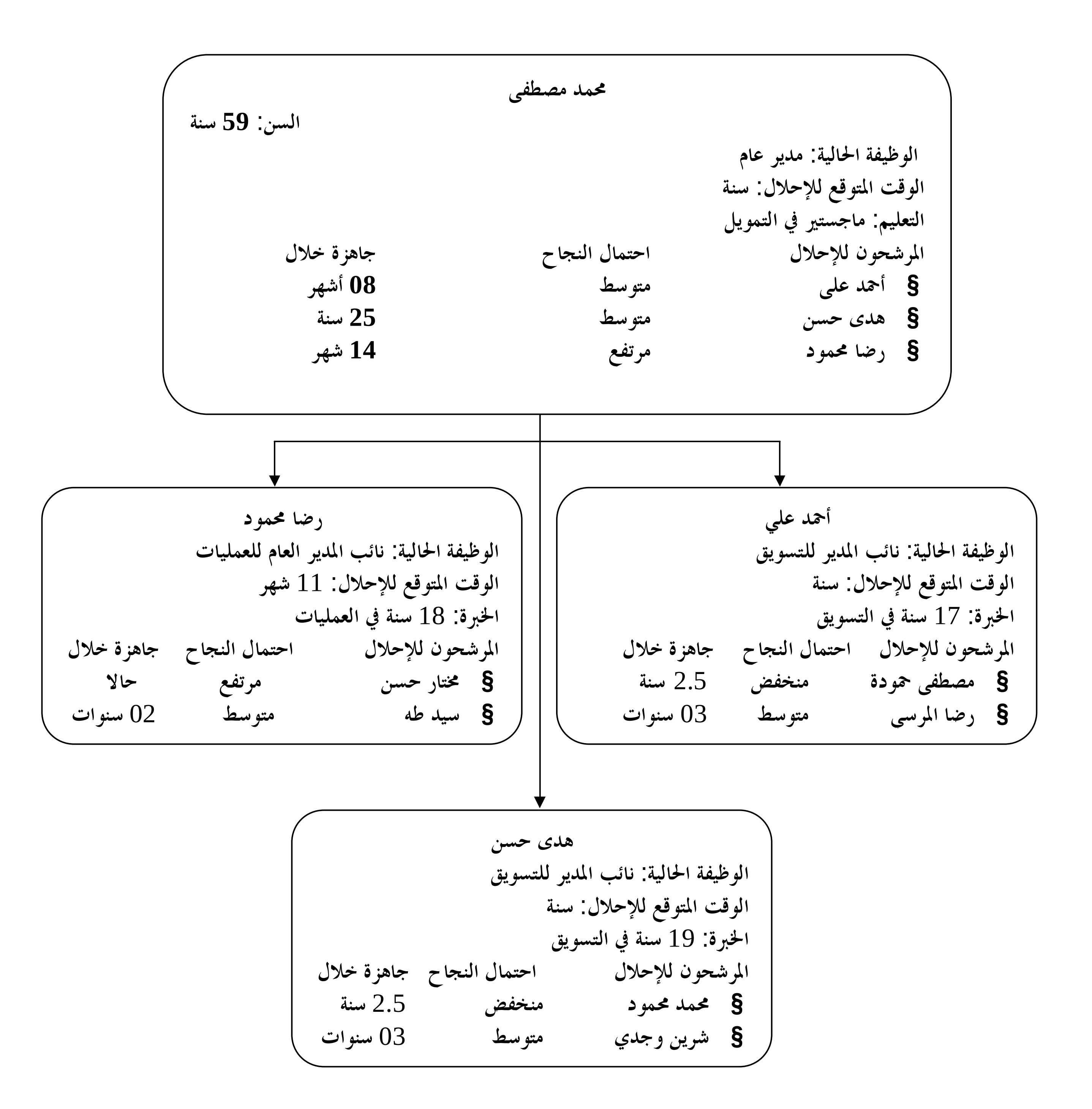
[3] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص114

4.1.**خرائط الإحلال والترقية**

إضافة إلى إدارة أنظمة الموارد البشرية المبرمجة، تستخرج بعض المنظمات تقريرا مفصــــلا عـــن مخزون الطبقة الإدارية بها، ويسمى هذا التقرير بخرائط الإحلال. وتغطي مخططات التتابع (Plans de Succession)، والذي يفيد في ضمان وجود فرد أو أفراد آخرين يمكنهم التحرك إلى مراكز أعلـــى مـــن المسؤولية داخل المؤسسة. وتقوم خرائط الإحلال بإلقاء الضوء على تلك المراكز التي يمكـــن أن تكـــون شاغرة في مستقبل قريب بسبب الإحالة للتقاعد أو الترقيات أو النقل أو الهجرة أو وفاة الموظف. ويـــؤدي عدم استخدام خرائط الإحلال إلى ارتباك المؤسسة والتأثير السلبي على عملياتها في بعض الأحيان أو عدم سلامتها.

إنّ وجود خرائط لإحلال القيادات الداخلية مقرونة بجدول زمني يمكن أن تساعد في إزالة كثير مـــن الغموض. وإلى جانب قائمة الأفراد المرشحين للإحلال يتم كتابة مخزون مهارات هذا المرشح (من نظـــام مخزون المهارات السالفة الذكر) لتحديد مدى كفاية مؤهلاته الإدارية لشغل الوظائف المستقبلية. مثل هـــذه الخريطة الجاهزة تعطي الإدارة مؤشرا عن المدى الزمني للإحلال، وكـــذلك اكتشـــاف نـــواحي الـــنقص المهارية التي قد تكون موجودة، والتي قد يترتب عليها إمّا البحث عن مديرين مـــن خـــارج المؤسســـة أو تكثيف برامج التدريب والتنمية لديها. إنّ خرائط الإحلال تشبه إلى حد كبير الخرائط التنظيمية، حيث يـــتم تدوين أسماء شاغلي الوظائف الأصلية متبوعين بأسماء المرشحين للإحلال والبيانات الوظيفيـــة الخاصـــة بكل منهم مثل احتمالات النجاح والمدة المطلوبة للتأهيل لشغل الوظيفة[1]. ويعـــرض الشـــكل (16) الآتـــي نموذجا لخريطة الإحلال.

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 206



شكل (16) [1]: نموذج لخريطة الإحلال

[1] نفس المرجع السابق، ص208

5.1.**خرائط النمو الوظيفي أو المسارات المهنية**

تقوم الشركات الكبيرة بتصميم خرائط مفتوحة، تحدد بصورة عامة المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في وظائف معينة حتى يصل إلى الوظائف العليا. وفيما يلي شكل (17) والذي يقترح خريطة للنمو الوظيفي، وهي تفيد في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي وما يقترن بذلك من سنوات خبرة وتدريب.

اسم الوظيفة	الدرجة المالية	اسم الإدارة	عدد السنوات داخل الوظيفة	التدريب المطلوب
أخصائي تنظيم مساعد	3/3	دراسات العمل	2	دورة تبسيط إجراءات
أخصائي تنظيم	2/3	دراسات العمل	1.5	دورة هياكل تنظيمية
أخصائي تدريب	1/3	التدريب	1.5	دورة إعداد مدربين
رئيس قسم التدريب الفني	2/2	التدريب	3	دورة تخطيط التدريب
رئيس قسم التنمية الإدارية	1/2	التدريب	3	دورة تنمية إدارية
مدير إدارة التدريب	1/2	التدريب	2	دورة تخطيط استراتيجي
مدير إدراره الموارد البشرية	1/1	الموارد البشرية	2	دورة تخطيط استراتيجي

شكل (17) [1]: خريطة نمو وظيفي

ويمكن رسم خريطة النمو الوظيفي وذلك على خريطة أو الهيكل التنظيمي للشركة، بحيث يتم رسم (بألوان مختلفة) المسارات التي يمكن أن يتدرج وينتقل أو يرتقي لها فرد معين من أسفل التنظيم إلى أعلاه. وهذه الخرائط قد تتم على أساس وظيفي، أي ترسم وتخطط بالنسبة لوظيفة معينة، بصرف النظر عن شاغلها، وقد تتم على أساس فردي أي ترسم وتخطط لفرد معين لتناسب مكتسباته واستعداداته[2].

6.1.**قائمة تدفق العمالة**

من المفيد لأي مؤسسة أن تدرس حركة تدفق العمالة على مستوى المؤسسة بأكملها للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي تحدثه هذه الحركة في حجم العمالة. كما يمكن إجراء نفس التحليل على مستوى القطاعات الوظيفية أو الإدارات الرئيسية بالشركة، مع افتراض أنّ كل قطاع يمثل وحدة تنظيمية مستقلة، وأنّه ليس هناك حركة داخلية بين القطاعات، ويمكن وضع حركة تدفق العمالة في شكل جدول

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 115
[2] نفس المرجع السابق، ص 116

بين الإدارات الرئيسية بالشركة وما يتبعها من أقسام، ويبين قرين كل وحدة تنظيمية نوع التدفق أو حركة العمالة مثل: نقل للداخل، ونقل للخارج، وترقية وندب، والباقين في أماكنهم دون تغيير، والمجموع الكلي للعاملين داخل الوحدة التنظيمية. ويمكن تعويض الأرقام بنسب مئوية احتمالية تشير إلى احتمالات الحركة والتدفق في المستقبل. ويمكن التوصل إلى هذه النسب الاحتمالية إذا توافرت بيانات تاريخية موثوقة عن هذه الحركة في الماضي والجدول (07)[1] يعطي فكرة عن قائمة تدفق العمالة بإحدى المؤسسات.

الجدول (07)[2]: جدول تدفق (حركة) العمالة

الحركة / الوحدات	نقل للداخل	نقل للخارج	ترقية	إعارة وندب	الباقين	المجموع

2.أساليب تحليل المتاح من المواد البشرية

وبالإضافة إلى ما سبق يتطلب الأمر أيضا دراسة أهم المشكلات التي تؤثر على الموارد البشرية الحالية والتي من أهمها مشكلة دوران العمل ومشكلة الغياب. وكذلك التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في الفترة المدروسة.

1.2.دوران العمل

إنّ دوران العمل في مفهومه الواسع يشير إلى حركة الموارد البشرية دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وتعتبر هذه الحركة بمثابة دليل على ما إذا كان هناك استقرار للموارد البشرية بالمؤسسة من عدمه، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة وهي مكلفة. ففي حالة مغادرة أحد العاملين للمؤسسة فإنها تتحمل التكاليف الآتية[3]:

- تكاليف استخدام عامل آخر. متضمنا ذلك وقت وتكاليف تعيين عامل آخر جديد بما في ذلك تكاليف الإعلان، المقابلات، الاختيار والتعيين؛

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 115

[2] نفس المرجع السابق، ص 116

[3] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص278

- تكاليف التدريب ويتضمن ذلك وقت المشرف، وإدارة الأفراد والمتدرب نفسه؛
- ما يدفع للعامل المبتدئ يكون غالبا أعلى من إنتاجيته خلال هذه الفترة من التدريب؛
- خسارة الإنتاج في الفترة ما بين انفصال العامل وتعيين آخر جديد؛
- تجهيزات الإنتاج لا تستخدم بالكامل خلال فترة التعيين وتدريب العاملين الجدد إضافة إلى أنّ معدلات الحوادث غالبا ما تكون مرتفعة بالنسبة للعاملين الجدد؛
- معدلات النفاية والعطب غالبا ما تكون مرتفعة بالنسبة للعاملين الجدد؛
- زيادة عدد حالات الانفصال يترتب عليها زيادة تشغيل العمال وقتا إضافيا، وبالتالي زيادة التكاليف (مكافآت، أجور إضافية) وهذا مع ما يحدثه هذا الإجراء من ارتباك في تسليم الطلبيات في المواعيد المحددة.

1.1.2.**<u>الأشكال المختلفة لدوران العمل</u>**

إنّ دوران العمل يمكن حسابه وفقا لنوع حركة الموارد البشرية والتي تنحصر في حركة الولوج (الدخول في المؤسسة)، والخروج (الخروج منها) ويمكن توضيحات هذه الحركات على النحو الآتي:

- حركة الولوج والتي تأخذ شكل الإضافة أو دخول الخدمات بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين؛
- حركة الخروج والتي تأخذ شكل الانفصالات أوترك الخدمة. أي أنّها تعني إنهاء الخدمة، وعادة تقسم حركة الخروج هذه إلى الأشكال الفرعية التالية[1]:

§ ترك العمل من قبل العامل نفسه (الاستقالة الإرادية)؛

§ الاستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل، حيث يتم الاستغناء عن خدمة العامل بغير الطريق التأديبي وذلك راجع إلى طبيعة العمل سواء قد تم استبعاد العمل نفسه، وبالتالي استبعاد شاغله، أو تخفيض في العمالة نتيجة أنّ الطلب على المنتجات أصبح غير كافٍ (التسريح الاقتصادي)؛

§ التسريح أي استغناء صاحب العمل عن خدمات العامل إمّا بالطرد أو العزل أو الفصل... . ويرجع ذلك إلى عدم رضا صاحب العمل عن أداء العامل أو سلوكه؛

§ التقاعد أوترك الخدمة بسبب بلوغ السن القانونية أو الوفاة.

هذا ويعبر عادة عن دوران العمل بمعدلين أحدهما خاص بحركة الخروج والآخر خاص بحركة الولوج. فبالنسبة لمعدل ترك العمل فيحسب بالشكل التالي[2]:

$$\text{معدل دوران العمل (ترك العمل)} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد الموجودين بالمؤسسة في نفس الفترة}} \times 100$$

[1] نفس المرجع السابق، ص 179

[2] نفس المرجع السابق، ص280

وبنفس طريقة الحساب يتم حساب معدل الالتحاق[1]:

$$\text{معدل دوران العمل (الالتحاق)} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الملتحقين خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد الموجودين بالمؤسسة في نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة} = \frac{\text{عدد العاملين أول المدة + عدد العاملين آخر المدة}}{2}$$

عدد العاملين آخر المدة = (عدد العاملين أول المدة + عدد العاملين المعينين) – (عدد العاملين المغادرين)

وصافي حركة دوران العمل يأتي بطرح معدل ترك الخدمة من معدل الإضافة أو دخول الخدمة، والنتيجة تكون إمّا إيجابية أو سلبية وهذا متوقف على التوسع أو النقص في حجم العاملة.

وفي بعض الأحيان قد يكون هناك حاجة ضرورية إلى حساب معدلات أخرى أكثر تفصيلا، فمثلا في حساب معدل ترك الخدمة قد يكون من الضروري حسابه بالنسبة لأشكاله الفرعية المختلفة مثلا معدل ترك الخدمة بالنسبة للذين يتركون الخدمة من العمال بإرادتهم (الاستقالة) أو معدل ترك الخدمة بالنسبة للاستغناء أو بالنسبة للتسريح أو التقاعد... . وقد يتم حساب معدلات ترك أكثر تفصيلا من ذلك فمثلا قد يتم حساب معدل ترك الخدمة بالنسبة لطبيعة العاملين من حيث مدة خدمتهم فيحسب هذا المعدل بالنسبة للعاملين الجدد أو صغار السن منهم وهكذا.

إنّ الغرض الأساسي من ذلك التحليل التفصيلي هو الوقوف على طبيعة الترك وتحليلها وتبويبها حسب الأقسام التنظيمية في المشروع لمعرفة أي أقسام المشروع يكون فيها معدل دوران العمل مرتفعا، للوقوف على أسبابه ومعالجته من جذوره، فمثلا قد تكون نسبة كبيرة من حالات الترك بسبب الاستقالة، وبالتالي يتحتم إجراء تحليل أكثر تفصيلا، فقد تكون حالات الاستقالة بسبب عدم رضا العاملين عن ظروف العمل المادية من ناحية الحرارة، أو التهوية أو ساعات العمل، أو فترات الراحة، أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي أو غير ذلك. وقد تكون أسباب الاستقالة وترك العمل راجعة إلى عدم الرضا عن طبيعة الإشراف على أساس فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية للعاملين وعدم توفير نوع من الاستقرار النفسي للعاملين. وقد تكون أسباب عدم الرضا عن العمل مصدرها الأساسي عدم تعيين أفراد في المكان الملائم الذي يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم، أو عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز بالمؤسسة، أو وجود خلل في سياسة الترقية أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي الاستقالة وترك العمل.

إنّ تحليل أسباب الترك على أساس أسبابه الحقيقية يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية سياسات

[1] محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص80

التدريب،الأجور أو الحوافز أو الترقية ،الخ. والعمل على تلافي أوجه النقص أو القصور في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي في المؤسسة[1].

مما سبق نستنتج أنّ دوران العمل يرجع إلى سببين رئيسين هما:

أ- أسباب لا يمكن تجنبها مثل التقاعد والعجز والوفاة؛

ب- أسباب يمكن تجنبها مثل ما يدعو العامل إلى ترك العمل من ظروف عمل سيئة، ورواتب غير مجزية، وعدم وجود حوافز، وعلاقات إنسانية متوترة داخل المؤسسة وعدم الترقية... .

2.2.الغيـاب

يعرف الغياب بأنّه الحالة التي تنشأ عن عجز الفرد أحيانا عن ذهابه إلى العمل إذا كان مسجلا في سجلات المنظمة فعلا. ويعتبر الغياب بمثابة ترك مؤقت للعمل. حتى وإن بدا الغياب ظاهرة بسيطة في شكلها إلاّ أنها معقدة في جوهرها، وفي أغلب الأحيان يصعب تحديد الإجراءات الملائمة للتخفيف من هذه الظاهرة، ويمكن حصر هذه الأسباب فيما يأتي[2]:

- طبيعة العامل، إذ أنّ هناك بعض العمال من معتادي الغياب، يجب اتخاذ السياسة الحكيمة تجاههم وإلاّ فإنّ سلوكهم سوف يؤثر على سلوك العمال الآخرين؛
- يذكر الأفراد عدة أسباب للغياب من بينها المرض الذي يشكل السبب الأساسي، المواصلات والظروف الشخصية؛
- عدم ملاءمة العمل لقدرات الفرد وميوله؛
- ظروف العمل غير المناسبة تؤدي إلى ارتفاع معدل الغياب، مثل ارتفاع ساعات العمل، الأعمال الروتينية، الإشراف السيئ وظروف العمل المادية... ؛
- الغياب رد فعل سلبي لعدم إشباع المنظمة والعمل لحاجات الفرد؛
- ارتفاع معدلات الغياب في اليوم الذي يسبق ويلي العطلة الأسبوعية، وعند النساء منه عند الرجال.

ويعبر معدل الغياب في المنظمة عن عدد الأيام الضائعة التي يتغيبها الأفراد عن عملهم خلال فترة معينة (حسبما تقتضيه الدراسة) مهما كانت الأسباب على العدد الكلي لأيام العمل المتاح، ويمكن حساب معدل الغياب بـ[3]:

$$\text{معدل الغيـاب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية + عدد الأيام المفقودة}} \times 100$$

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص281

[2] بوخمخم عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص78

[3] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص277

أوبـــ[1]:

$$\text{معدل تعدد الغيـــاب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

$$\text{معدل تعدد الغيـــاب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب خلال فترة معينة}}{\text{عدد مرات الغياب خلال نفس الفترة}} \times 100$$

ويستخدم معدل الغياب كمؤشر للتعرف على الروح المعنوية كما يستخدم في التنبؤ بعدد أيام الغيـــاب في المستقبل لاتخاذ الاحتياطات اللازمة، ويمكن حساب معدل الغياب لكل عمال المؤسسة أو لعمـــال كـــل مصلحة أو إدارة أو ورشة... على حدا، للحصول على تفصيلات أكثر، كما يمكن إجراء تدقيق للغياب إذا كانت معدلات الغياب مرتفعة جداً.

إنّ ارتفاع معدل الغياب عن المعدل العادي، والذي يتراوح عادة ما بـــين 3% إلـــى 4 % بالنســـبة لجميع العاملين بالمؤسسة، يشكل تكلفة عالية للمؤسسة، حتى ولو لم يتقاض العامل الغائب أجرا عن مـــدة غيابه حيث أنّ غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، مما ينجم عنه زيادة في تكـــاليف الإنتاج وتأخر في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة مما يؤثر على سمعة ومكانة المؤسسة في السوق.

وانطلاقا من الآثار السلبية للغياب، يتحتم على الإدارة أن تلعب دورا ايجابيا لتخفيض نسبة الغيـــاب إلى أقل حد ممكن وأخذ هذه النسبة في الحسبان عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية[2].

3.التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل (المحاكاة)

بعد تحليل المتاح (العرض الداخلي) من الموارد البشرية يتبع ذلك بالتنبؤ بتركيب الموارد البشـــرية في فترة الدراسة عبر محاكاة للتطور الطبيعي للموارد البشرية في نفس الفترة.

عدة طرق تستعمل لهذا الغرض والتي من بينها طريقة سلاسل ماركوف، طريقة الجدول المقسم إلى خانات (المصفوفات). ونشير هنا إلى أنّ التطور في الإعلام الآلي وفي البرمجيات الخاصة قد سهل هـــذه المهمة كما أنّه يعطي نتائج أكثر دقة.

وللتنبؤ بتركيب الموارد البشرية من واقع الخبرة الماضية مع ثبات المتغيـــرات المختلفـــة الخاصـــة بالمنظمة فإنّه يمكن تحليل حركة العاملين من توالي الوظائف خلال عدد من الســـنوات الماضـــية ومنـــه

---

[1] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص75

[2] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص209

يستنبط اتجاهات ومعدلات التغيير، وبتطبيق هذه الاتجاهات على الموارد البشرية الحالية يمكن التوصل إلى ما تكون عليه الموارد البشرية في المستقبل[1].

1.3. **سلسلة ماركوف** Markov

نقوم هذه الطريقة على دراسة تغيرات الحركة من حالة معينة في زمن معين إلى حالة أخرى في زمن لاحق، أي دراسة الاحتمالات، فإذا عرفنا احتمال حدوث هذا التغير فإنّه يمكن التنبؤ بوضع (حالة) التغيير في المستقبل[2].

نبين فيما يلي كيفية استخدام سلسلة ماركوف في تحليل حركة الأفراد من توالي الوظائف المختلفة خلال فترات زمنية متتالية والتنبؤ بتركيبها المستقبلي.

تقوم هذه السلسلة على عدة افتراضات هي[3]:

1- وجود بيانات دقيقة لدى المؤسسة عن حركة الأفراد من توالي الوظائف المختلفة فيها، وتتعلق هذه البيانات بعدد كاف ومتسلسل من السنوات ويمكن تحويلها إلى نسب واحتمالات؛

2- إنّ نظام الموارد البشرية يتميز بالاستمرار والانتظام لثبات السياسات في المستقبل؛

3- ثبات الأحداث وتسلسلها.

لتطبيق هذا الأسلوب، يفترض أننا استخرجنا البيانات من سجلات الأفراد عن فترة مدتها 5 سنوات، وسنخص بالدراسة قسم المبيعات وأنّ حركة الأفراد هي بين ثلاث وظائف رئيسية في قسم المبيعات هي رجل البيع بالقطعة (بالتجزئة)، رجل البيع بالجملة، مشرف المبيعات، وأيضا حالات ترك الخدمة في كل من هذه الوظائف، ولحساب النسب والمعدلات يتبع ما يلي[4]:

1- حساب عدد الأفراد في كل وظيفة من الوظائف في بداية كل سنة من السنوات الخمس؛

2- حساب عدد الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة في نهاية كل سنة بالمقارنة بمن كانوا فيها في بداية السنة، وعدد الذين تركوا الوظيفة لشغل واحدة من الوظائف الأخرى خلال السنة، وعدد الذين تركوا الخدمة في القسم بالنسبة لكل وظيفة؛

3- تحديد عدد الأفراد في كل وظيفة في بداية السنوات الخمس؛

4- تحديد عدد الأفراد الباقين في كل قسم من بين الأفراد الذين كانوا في الأقسام في بداية السنة للسنوات الخمس، وكذلك عدد الأفراد الذين انتقلوا ليلتحقوا بأيّ وظيفة من الوظيفتين الأخريتين خلال السنوات الخمس، وعدد الذين تركوا الخدمة نهائيا من الوظائف الثلاث خلال السنوات الخمس؛

---

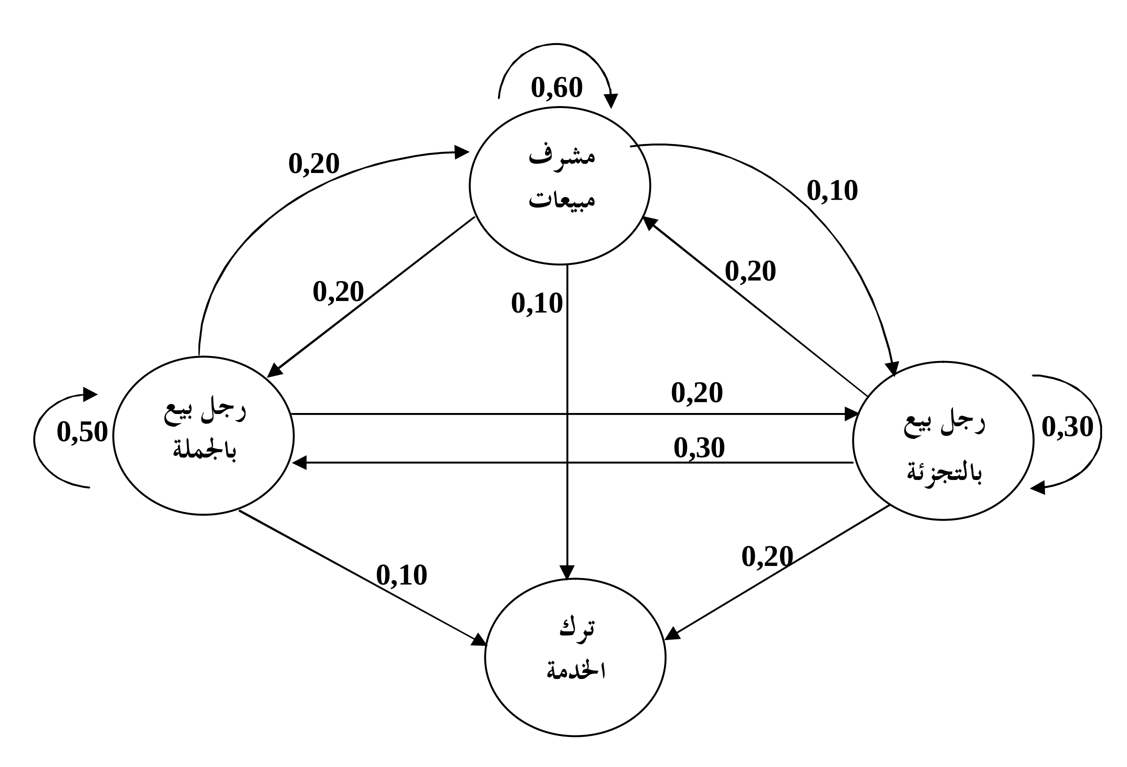
[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص149

[2] محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص78

[3] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص188

[4] بوخمخم عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص80

5- تحديد نسبة عدد الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة ونسب الذين انتقلوا منهـا أي كـل مـن الوظيفتين الأخريتين ونسب الذين تركوا الخدمة في كل وظيفة وذلك لتتحول الأرقام فـي الخطـوة الثالثة والرابعة إلى نسب. وبتطبيق الخطوة السابقة على البيانات المأخوذة مـن السـجلات أمكـن حساب احتمالات الحركة كما هو مبين في الشكل الآتي:



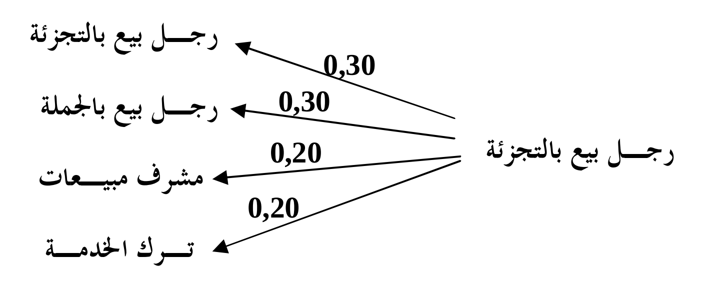
ويمكن توضيح هذه البيانات في الجدول الآتي:

من \ إلى	رجل بيع بالتجزئة	رجل بيع بالجملة	مشرف مبيعات	ترك الخدمة
رجل بيع بالتجزئة	0,30	0,30	0,20	0,20
رجل بيع بالجملة	0,20	0,50	0,20	0,10
مشرف مبيعات	0,10	0,20	0,60	0,10
ترك الخدمة	0	0	0	1,00

تحويل البيانات إلى نسب واحتمالات تعبر عن الحركة البسيطة بين الوظائف للسنوات السابقة وهـي أساس تطبيق طريقة ماركوف للتنبؤ بتركيب الموارد البشرية.

نقطة البدء هي تحديد الحدث الأولي الذي منه تنشق الأحداث الأخرى. فإذا فرض أنّ الحـدث يبـدأ من شغل وظيفة رجل بيع بالتجزئة، فإنّ التنبؤ بمصير أولئك الذين يشغلون هذه الوظيفة الآن بعد سنة من

الآن يقتضي بناء سلسلة تبدأ من هذه الوظيفة وتتسلسل إلى مختلف الأحداث المشتقة من هذه الوظيفة مباشرة والأحداث هي: البقاء في نهاية المدة بالوظيفة، أو الانتقال إلى وظيفة رجل بيع بالجملة، أو مشرف مبيعات أوترك الخدمة وذلك في نهاية السنة القادمة كما هو موضح في الشكل[1] الآتي:



وبنفس الطريقة يمكن التنبؤ بمن يشغل الوظيفتين الأخريتين.

ومد التنبؤ لعدة سنوات لأيّ من هذه الوظائف يقتضي تفريغ سلسلة الأحداث واحتمالاتها على مراحل تمثل عدد السنوات المطلوب التنبؤ بها.

يتم التنبؤ بمصير من يشغلون الآن وظيفة بائع بالتجزئة في نهاية السنتين القادمتين بحساب الاحتمالات المشتركة للوجود في كل من البدائل المختلفة الموجودة في نهاية فترة التنبؤ. فمثلا احتمال البقاء في وظيفة رجل بيع بالتجزئة خلال السنتين لمن يشغلون هذه الوظيفة الآن هو $0,30 \times 0,30 =$ $0,09$. وبنفس الأسلوب يحسب لبقية الوظائف.

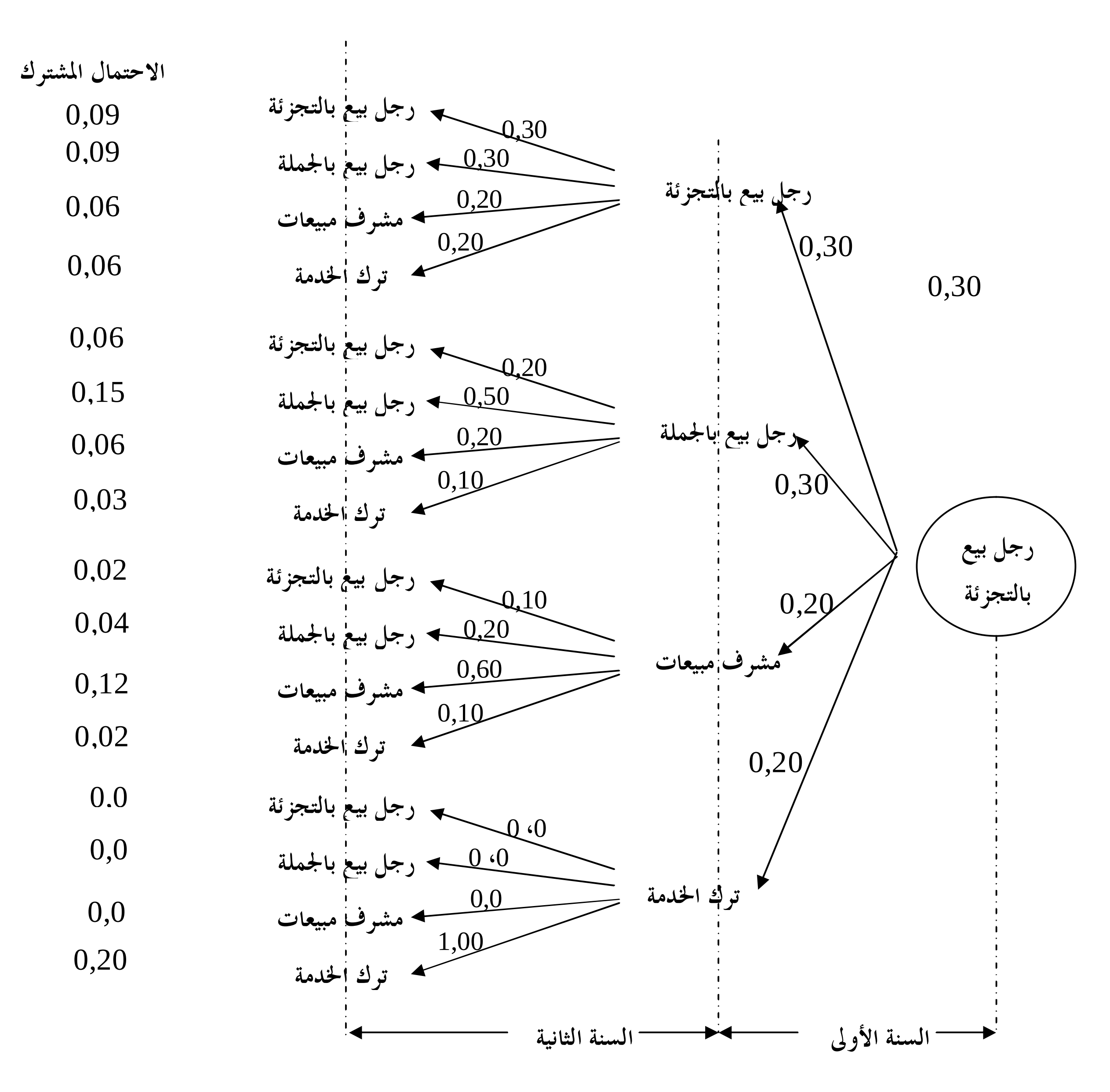
وبذلك يمكن حساب مختلف المسارات الوظيفية التي تتفرغ من الوظيفة وحساب الاحتمال المشترك من واقع الاحتمالات البسيطة التي يتكون منها المسار[2].

وبهذا الشكل تحسب المسارات الوظيفية وتبني سلسلة ماركوف التي تبدأ بوظيفة رجل بيع بالتجزئة لسنتي التنبؤ كما هو مبين في الشكل (18) الآتي:

---

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص153

[2] نفس المرجع السابق، ص155



شكل (18) [1]: شجرة الاحتمالات للتنبؤ بتركيب الموارد البشرية

[1] نفس المرجع السابق، ص156

من واقع المعلومات التي تنتجها السلسلة السابقة يمكن حساب احتمال الوجود في كل البدائل الأربعة (رجل بيع بالتجزئة، رجل بيع بالجملة، مشرف مبيعات، ترك الخدمة) في نهاية السنة الثانية للتنبؤ وذلك بجمع الاحتمالات المشتركة للوجود في كل بديل في نهاية السلسلة كما في الجدول الآتي:

رجل بيع بالتجزئة	رجل بيع بالجملة	مشرف مبيعات	ترك الخدمة
0,09	0,09	0,06	0,02
0,06	0,15	0,06	0,03
0,02	0,04	0,12	0,02
0,00	0,00	0,00	0,20
0,17	0,28	0,24	0,31

وتعني الاحتمالات في أسفل الجدول أن الذين يشغلون الآن وظيفة رجل بيع بالتجزئة سيكون مصيرهم بعد سنتين من الآن كالآتي:

17% منهم سيكون في نفس الوظيفة.

28% منهم سينقل إلى وظيفة رجل مبيعات بالجملة.

24% منهم سينقل إلى وظيفة مشرف مبيعات.

31% منهم سيتركون الخدمة من المؤسسة.

بناءًا على المعلومات السابقة يمكن التنبؤ بالتوزيع الاحتمالي للعدد الحالي الذي يشغل وظيفة رجل بيع بالتجزئة بعد سنتين من الآن فإذا فرض أنّ عدد رجال البيع بالتجزئة الخاص بالمؤسسة هو: 500 فرد فإنّ التوزيع المتوقع لهؤلاء الأفراد بعد سنتين من الآن سيكون:

- وظيفة رجل بيع بالتجزئة = 500 × 0,17 = 85
- وظيفة رجل بيع بالجملة = 500 × 0,28 = 140
- وظيفة مشرف مبيعات = 500 × 0,24 = 120
- ترك الخدمة = 500 × 0,31 = 155

وبنفس الطريقة يمكن التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في الوظائف الأخرى[1].

2.3. **طريقة الجدول المقسم إلى خانات**(طريقة المصفوفة)

وهي من الطرق الإحصائية التي ترتكز على معطيات سابقة (خبرة، خبرة وتقديرات المدراء) بهدف حساب احتمالات انتقال الأفراد بين الوظائف.

من أبرز فرضيات هذه الطريقة ما يلي[2]:

[1] نفس المرجع السابق، ص157

[2] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص143

- § الاستعانة بسجلات العاملين لجلب معلومات عن الوظائف الإدارية كالتوظيف والترقية والنقل والمغادرة.
- § تحليل المعلومات للكشف عن مجاري الاستقرار الوظيفي للعاملين ودرس إمكانية التنبؤ بمستقبل العمالة.
- § تحليل كافة المعطيات لتحديد احتمال البقاء أو الانتقال أو الترقي من قبل العاملين.
- § استخدام الاحتمال الانتقالي للتنبؤ بتوزيع الأفراد على الوظائف.

نوضح في الجدول (08) المعطى أدناه التطبيق العملي لهذه الوظائف. إذ يتبين لنا من خلاله نسب الأفراد عند انتقالهم من وظيفة إلى أخرى خلال السنوات القادمة، ففي القسم الأول نبين العدد الحالي المتوفر من الأفراد لكل من الوظيفة (أ) والوظيفة (ب) والعدد المطلوب خلال السنتين. وفي القسم الثاني نبين النسبة المئوية للأفراد الذين انتقلوا بين الوظائف (أ) و(ب) من سنة لأخرى: 80% بقوا في الوظيفة (أ) 10% انتقلوا من (أ) إلى (ب)، 10% انتقلوا من الوظيفة (ب) إلى (أ)، 70% بقوا في الوظيفة (ب). أمّا القسم الثالث فيبين المخزون المتوقع خلال سنة على ضوء الاحتمالات الانتقالية. فمثلا، 80% من 150 أو ما يساوي 120 فرد من المتوقع أن يبقوا في الوظيفة (أ) في السنة القادمة، أمّا القسم الأخير فيبين المخزون المتوقع في السنة الأولى للوظيفتين (أ) و(ب)، ويقارن ذلك مع الحاجة المتوقعة. فالسنة المقبلة تظهر نقص في الوظيفتين (أ) و(ب)، إذ تحتاج الوظيفة (أ) إلى 55 فرد إضافيا بينما تحتاج الوظيفة (ب) إلى 85 فردًا إضافيا.

جدول (08) [1]: نموذج عن طريقة الجدول المقسم إلى خانات

1- الموارد البشرية الحالية والمطلوبة

الوظيفة	العدد الحالي	العمالة المطلوبة	
		السنة الأولى	السنة الثانية
الوظيفة (أ)	150	200	290
الوظيفة (ب)	205	275	280

2- حركة الموارد البشرية المحتملة بين الوظائف

	الوظيفة (أ)	الوظيفة (ب)
الوظيفة (أ)	0,80	0,10
الوظيفة (ب)	0,10	0,70

3- المخزون المتوقع خلال سنة واحدة

السنة الحالية	السنة الأولى	
	الوظيفة (أ)	الوظيفة (ب)
الوظيفة (أ)	120	15
الوظيفة (ب)	25	175
المجموع	145	190

4- تحديد الفرق (النقص أو الفائض المتوقع)

	العدد الأساسي	المخزون في السنة الأولى	حاجة السنة الأولى	النقص أو الفائض
الوظيفة (أ)	150	145	200	- 55
الوظيفة (ب)	205	190	275	- 85

4.**سوق العمل** (دراسة العرض الخارجي)

قد يتطلب الأمر أن تلجأ المؤسسة إلى أسواق العمالة الخارجية، في حال لم تفي موارد المؤسسة الداخلية باحتياجاتها أوفي حالة طلب تخصصات جديدة غير متوفرة بالمؤسسة وغيرها.

لذا فعلى مسؤولي التسيير التنبئي للموارد البشرية أن يقوموا بدارسة سوق العمل حتى يتمكنوا من تقدير أعداد العاملين المتاحة فيه من كل نوعية للوظائف التي تحتاجها المؤسسة، خلال فترة الدراسة. وتسلط الدراسة على مجموعة من المؤشرات[2]:

- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي)؛

[1] نفس المرجع السابق، ص 144 (بتصرف)

[2] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص111

- درجة المنافسة بين المؤسسات (الطلب الكلي)؛
- مرونة عرض العمل (مدى استجابة عدد طالبي الوظائف لتغيرات الأجور)؛
- مؤشرات أخرى للعمالة: الهجرة الداخلية والخارجية، الحركة القطاعية، معدل البطالة، طاقة مؤسسات التعليم والتأهيل، حجم وتوزيع العمالة على الأنشطة المختلفة.

وفي ضوء نتائج الدراسة والتقييم لتلك العناصر في أسواق العمالة يستطيع مسئولو التسيير التنبئي للموارد البشرية أن يقرروا إن كان بالإمكان الاعتماد على المصادر البشرية المتوفرة داخل المؤسسة لإشباع حاجياتها أو على تلك المتوفرة في أسواق العمالة الخارجية. ويعتمد القرار النهائي بالالتجاء إلى أي من المصدرين على عاملين أساسين هما[1]:

1- القدرة على الوفاء باحتياجات المؤسسة؛

2- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المؤسسة الحالية.

وما دمنا نتحدث عن سوق العمالة الخارجي كأحد مصادر الحصول على الموارد البشرية لسد احتياجات المؤسسة، فلا بد من الإشارة إلى بعض النقاط المتعلقة بهذه السوق.

لقد قام الاقتصاديون بدارسة أسواق العمالة لعدّة سنوات، وما توصلوا إليه يعتبر ملائما لاستقطاب الموارد البشرية. وفيما يأتي سنشير بإيجاز إلى بعض ما تم التوصل إليه بخصوص سوق العمل.

1.4. حدود سوق العمل

يتكون سوق العمل من مناطق جغرافية حيث تتفاعل فيها قوى العرض (أفراد يبحثون عن عمل) والطلب (أصحاب الأعمال يبحثون عن أفراد لتشغيلهم) وبالتالي يؤثر ذلك في أسعار العمل (الرواتب والأجور). إنّ الحدود الحقيقية لسوق العمل تعتمد على نوع وعدد الأشخاص المرشحين للوظائف الذين يتم البحث عنهم. إنّ سوق العمل لمهارات معينة وغير عادية يمكن أن تكون، على سبيل المثال، نصف مساحة الجزائر أوكلها وقد يشمل حتى كل بلدان العالم. إنّ مدير فندق على مستوى عالي من المهارة يمكن أن ينتقل من تبسة إلى تلمسان ليعمل في أحد الفنادق الفخمة إذا ما سنحت له فرصة عمل مناسبة، وبالمقابل فإنّ سيدة متزوجة تبحث عن عمل كتابي قد لا ترغب في العمل إذا كان مكان العمل يبعد عن منزلها بضعة كيلومترات. إنّ معرفة حدود سوق العمل تساعد إدارة المؤسسة في تقدير العرض المتاح من الموارد البشرية المؤهلة، التي يمكن اجتنابها للعمل في المؤسسة[2].

---

[1] مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص141

[2] نفس المرجع السابق، ص 140

عوامل محددة في سوق العمل

إن معظم المؤسسات لا تهتم بشكل أساسي بالرقم الإجمالي للأيدي العاملة المتوفرة في سوق العمـــل، ولكنها بدلا من ذلك ترغب في معرفة الأمور الآتية[1]:

1- المهارات المتوفرة؛
2- الظروف الاقتصادية؛
3- مدى جاذبية المؤسسة للموارد البشرية؛
4- مواقف واتجاهات المجتمع نحو الصناعة، العمل، والإدارة، الخ.

وممّا لا شك فيه أنّ لهذه العوامل دورا فيما يتعلق بعرض الموارد البشرية المتاحة في سوق العمالة.

2.4.تقدير طالبي العمل المحتملين

بمجرد أن يتم التعرف على سوق العمل، فإنّ الخطوة التالية تتمثل في تجميع المعلومات لتقدير عـــدد طالبي العمل المحتملين في المنطقة، إنّ معظم هؤلاء العاطلين عن العمل مؤقتا والذين يبحثون عنـــه مـــن المحتمل أن يكونوا مسجلين في مكاتب العمل في المنطقة، والتي من خلالها يمكن الحصول على معلومات لتقدير عددهم والاستفادة منهم عند الحاجة[2].

بعد تحديد جانبي العرض والطلب من العمالة تأتي المرحلة الأخيرة من التســـيير التنبئـــي للمـــوارد البشرية والتي تهتم بمقارنة الحجم المطلوب من العمالة مع الحجم المتاح منها في المؤسسة، بمعنـــى آخـــر فإنّ هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح الحجم المعروض من الموارد البشرية من الحجـــم المطلـــوب، وذلك وفقا للعلاقة البسيطة التالية:

الفائض أو العجز في الموارد البشرية = الحجم المطلوب من الموارد البشرية – الحجم المتاح منها

فإذا كانت النتيجة موجبة فذلك يعني أنّ هناك عجزا في الموارد البشرية، أمّا إذا كانت النتيجة سالبة فـــذلك معناه وجود فائض في الموارد البشرية.

ومهما كانت الحالة السائدة فتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يتطلب إتباع الأساليب الملائمة للتعامل مع العجز أو الفائض.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص140

[2] نفس المرجع السابق، ص141

المبحث الرابع: تحليل الفروقات وتحديد مخططات العمل والعمليات

تتوصل، بصفة نظامية، المحاكاة التي تمّ إجراؤها إلى ملاحظة عدد معين من الفروقات الخيالية بين الاحتياجات المبررة بالنشاط المستقبلي للمؤسسة و"التقدم في السن للموارد".

هذه الفروقات تظهر بأنّه من الضروري استكشاف كل وسائل العمل التي من الممكن أن تعدِّل مسبّقا "السوق الداخلي" للمؤسسة. سيتم اقتراح عدّة سيناريوهات متتابعة ومتناوبة، والتي سيتم إرجاعها في آن واحد إلى القيود الاقتصادية والمتعلقة بالميزانية إلى (أي مستوى يمكننا زيادة ميزانية التكوين؟) وإلى الحقائق الاجتماعية للمؤسسة (هل ستجد الترقيات المقترحة كفاءة كافية عند الأجراء المحتمل استفادتهم منها؟) لتقدير (تثمين) إمكانية تجسيدها[1].

هذه الفروقات يمكن أن تشير إمّا إلى وجود حاجة لموارد بشرية إضافية، أو أنّ هناك فائضًا فيها، أو أنّ الموارد الحالية تتواءم والمتطلبات المستقبلية للمؤسسة. وهنا سنعمد إلى شرح معالجة كل احتمال على انفراد[2]. والشكل (19) أدناه يوضح الإطار الذي يمكن إتباعه في التعامل مع حالات الفائض أو العجز في العمالة.

إنّ حالة الاكتفاء أو التوازن تعتبر نادرة الوقوع. نظرا للتطور السريع الذي يشهده الاقتصاد في هذا العصر وللتغيرات المختلفة التي على المؤسسة التكيف معها للاستمرار والبقاء في السوق. إلاّ أنه في حال حدوثها، فما على المؤسسة إلاّ أن تسهر على السير العادي للأمور والاكتفاء بتسيير التشغيل في المدى القصير، (حتى وإن كان هناك تغيرات فستكون في المدى القصير). أما حالتي الفائض والعجز فسنتطرق لهما بشيء من التفصيل.

1. كيفية التعامل مع العجز

إذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب والمعروض من العمالة بالموجب، فإنّ ذلك يعني أنّ عدد المطلوب من العمالة يزيد عن عدد العروض أو المتاح منها، أي أنّ هناك عجزا ينبغي تعويضه. وهذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف العمل كما يلي:

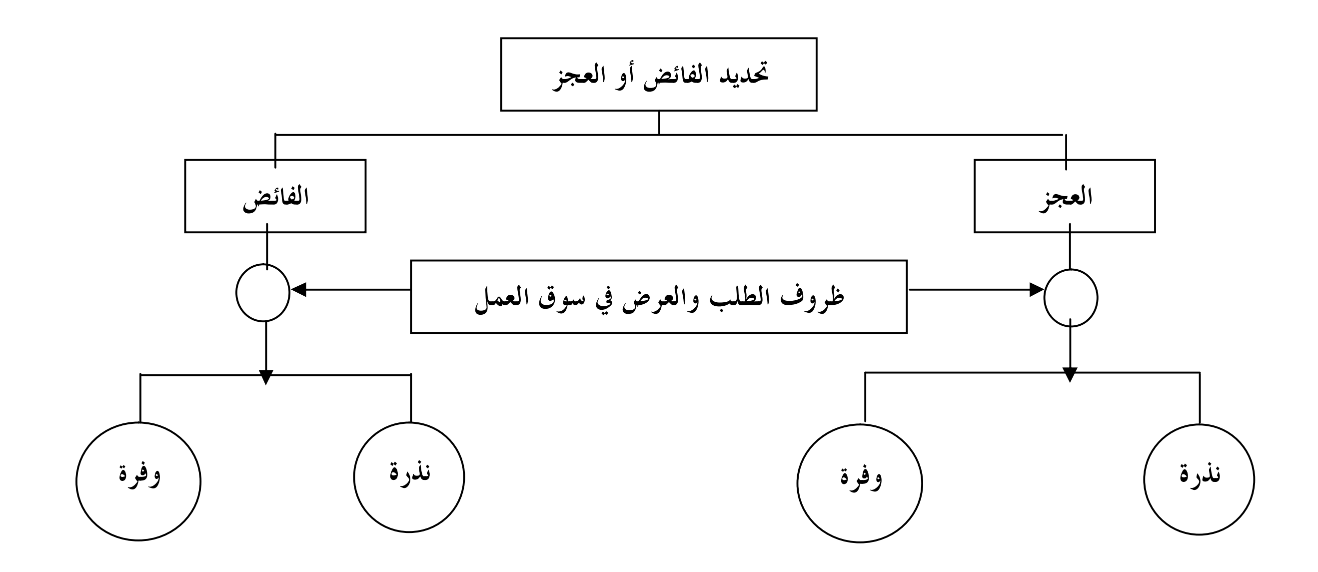
1.1. إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل

في هذه الحالة هناك للمؤسسة مشكلة في كيفية تدبير الاحتياجات من العمالة التي تغطي العجز الموجود وذلك من خلال تشجيع بالأساس سياسة الاستقطاب وذلك كالآتي[3]:

[1] Jean Pierre Citeau,OP, CIT, P67

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص100

[3] نفس المرجع السابق، ص123



الطلب أعلى من العرض

1- البحث عن مصادر جديدة للعمالة.
2- تسهيل عملية الاختيار.
3- زيادة الأجور والحوافز.
4- رفع مستوى إنتاجية الفرد.
5- توسع الوظائف.
6- إحلال التكنولوجيا محل العمالة.

العرض أعلى من الطلب

1- الاختيار الجيد

الطلب أعلى من العرض

1- التدريب وإعادة التدريب.
2- الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة.

العرض أعلى من الطلب

1- التقاعد.
2- تشجيع التقاعد المبكر.
3- تعويضات البطالة.
4- التدريب وإعادة التدريب.
5- إيجاد فرص عمل بديلة.

شكل (19) [1]: أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص120

1.1.1. **البحث عن مصادر جديدة للعمالة**

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فعّال في تنمية مصادر الموارد البشرية والبحث عن مصادر جديدة، والاتصال بالجامعات والمدارس الفنية ومعاهد التكوين المهني...، لجذب الخريجين للالتحاق بها وعمل دراسات وبحوث عن مصادر الموارد البشرية في المناطق المجاورة لمنطقة عمل المؤسسة أو حتى على المستوى الوطني أو الدولي.

2.1.1. **تسهيل عملية الاختيار**

وهنا تقوم المؤسسة بالتنازل عن بعض شروط الاختيار وعدم التشدد في معايير الاختيار، ويمكن للمؤسسة أيضا إتباع سياسة تعيين خرجين جدد، ويمكن بفرض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل.

3.1.1. **زيادة الأجور والحوافز**

وفي هذا الأسلوب تقوم المؤسسة برفع مستوى الأجور والحوافز بها. حتى تكون مصدراً لجذب العمالة وخاصة الماهرة منها. لأنّ الأجور والفوائد المادية تمثل الحافز الأساسي لاستقطاب العمالة.

4.1.1. **رفع مستوى إنتاجية الفرد**

ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد، باستخدام الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الفرد من التدريب المكثف ورفع مستور المهارة.

5.1.1. **توسيع الوظائف**

وفي هذا الأسلوب يتم إضافة بعض المهام إلى الوظيفة بحيث يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء أكبر، وذلك ينعكس على زيادة الإنتاجية من ناحية، وتنويع خبرات الأفراد من ناحية أخرى.

6.1.1. **إحلال التكنولوجيا محل العمالة** (مكننة العمل)

في هذا الأسلوب تستطيع المؤسسة أن تبحث عن التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج، والذي يسمح لها بزيادة الآلية، وإحلالها محل العنصر البشري، للحصول على نفس الإنتاجية، أو أعلى، بنفس العاملين أو أقل.

2.1. **إذا كان العرض يزيد على الطلب في سوق العمالة**

في هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المؤسسة في استقطاب العمالة اللازمة لسد العجز. وعلى المؤسسة هنا إتباع أساليب اختيار حقيقية لاختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمالة[1].

---

[1] نفس المرجع السابق، ص125

2.كيفية التعامل مع الفائض

في هذه الحالة تكون المؤسسة في مشكلة في كيفية التعامل مع العمالة الزائدة عن الاحتياجات في المؤسسة وخاصة في الكيفية التي تمكنها من التخلص من هذا الفائض. وهذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل.

1.2.إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمالة

في هذه الوضعية أين تكون هناك نذره في الموارد البشرية في سوق العمالة، تكون المؤسسة أمام اختيارين هما: هل يمكن التفريط فيها بسهولة ؟ أم يفضل تحمل تكلفة بقائها في الشركة مع التفكير في كيفية استخدامها ؟.

ذلك أنّه في هذه الوضعية، قد يكون هناك ترك إرادي للعمل بالمؤسسة بسبب وجود عروض عمل مغرية في مؤسسات أخرى، وكذلك صعوبة الحصول على موارد أخرى في حالة الحاجة. وتقوم المؤسسة إزاء ذلك بإتباع أحد الأساليب الآتية[1]:

1.1.2.إعادة تأهيل هذه العمالة

وذلك للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها المؤسسة مستقبلا ويمكن أن يتم ذلك من خلال "التدريب التحويلي" حيث يتم تدريب العمالة الزائدة على القيام بأعمال أخرى تحتاجها المؤسسة، ويفضل أن يتم تدريب العمالة على أعمال أو مهن تتميز بأنّ تكون معدلات ترك الخدمة بها عالية.

2.1.2.لاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة

ويتم إتباع هذا الأسلوب خاصة عندما يكون فائض العمالة في أعمال أو مهن تتسم بالنذرة، حيث تقوم المؤسسة باستبقاء هؤلاء العاملين في وظائفهم مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا بأعباء عمل أقل أو إسناد أعمال أخرى إليهم على أن تكون ذات صلة بعملهم الأصلي، وتقوم المؤسسة في هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه العمالة بهدف إحلالها محل حالات ترك الخدمة.

2.2.إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمالة

في هذه الوضعية أين يكون هناك وفرة في اليد العاملة، فالمؤسسة لا تخشى الاحتياج، وبالتالي فعلى المؤسسة التقليص من التعداد.

إذا كان التسريح، في بداية الحقبة الصناعية، يظهر عادة كإجراء جزائي، فهو يملك اليوم معنًى آخر في أغلب الحالات. بطبيعة الحال يبقى التسريح التأديبي حقيقة في حياة المؤسسات، ولكنها لا تشكل إلاّ جزءً صغيرًا من أسباب حذف المناصب. مع ظهور الأزمات، أصبحت الاعتبارات الاقتصادية والتغيرات

---

[1] نفس المرجع السابق، ص121

التكنولوجية هي المحدد الرئيسي للجوء إلى تقليص تعداد عمالة المؤسسة. يُخصص تسيير الموارد البشرية التقليدي فضاء محتشما لصيرورة التسريح ولمحفزاته. وذلك باعتباره "عقابي" وغير متوائم مع جوانب أخرى لتسيير البشر (المشاركة، الاشتراك)، وهو يظهر عادة كأقصى حلٍ للمؤسسات التي تعاني من صعوبات اقتصادية. ولكن دراسة حديثة أظهرت بأنّ تقليص التعداد، بعيد على أن يكون كحلٍ هامشي بين صيرورات تسيير التشغيل، يشكل عُرفاً شائعا لتخطي المشاكل الحادة أو الهيكلية، وبنفس الشيء بالنسبة لحالات التسريح الجماعية (الغثائية) الراجعة إلى إغلاق مواقع الإنتاج أو إلى إعادة هيكلة هامة، التي تطورت كثيرا منذ عشرين سنة. ولقد أظهرت دراسات أخرى أن تقليص الفائض في التعداد يخضع لمنطق ليس بالضرورة اقتصادي[1].

1.2.2.تكاليف وأساليب تقليص التعداد

عادة ما يقدم تقليص التعداد كنتيجة لتغير في محيط المؤسسات (تغيرات تكنولوجية، تطور الأسواق، تعديل التشريعات) أوفي هيكلتها (ذوبان- اقتناء، إعادة تنظيم، لا مركزية، إعادة الهيكلة). فيمكن تبريره إمّا عن طريق وجود تغييرات ماضية أو حاضرة، أو عن طريق تطلعات التغيير المستقبلية للنشاط (مثلا، تبني نظام آلي له نتائج في المدى البعيد على تطور المؤهلات المطلوبة ويمكن أن يبرر حذف مناصب تدريجيا، مقسَطا على عدّة سنوات).

وينجم عن هذا التخفيض عدد معين من التكاليف، والتي لا يمكن تقديرها بسهولة[2]:

- التكاليف المالية المرتبطة بدفع الاستحقاقات القانونية والاتفاقية للتسريح (والتي يضاف إليها، إن وجد، التحفيزات على المغادرة، وكذلك المصاريف الناتجة عن النزاعات المختلفة الناشئة عن تطبيق التسريحات). ويمكن أيضا أن تكون التكاليف المرتبطة بتطبيق الإعانات على المغادرة (المتضمنة في المخطط الاجتماعي)؛

- التكاليف "الاجتماعية" المرتبط بالتثبيط الناجم عن حذف المناصب، خاصة عندما تكون هذه الأخيرة كثيرة (عديدة) (الأجراء غير المعنيين مباشرة بالتسريح سيتأثرون رغم ذلك من الوضعية الاجتماعية ومن تنظيم العمل)، وعلى "ضياع الذاكرة" الناجم عن مغادرة الأجراء الذين يتحكمون في المعرفة الأساسية بالإنتاج، أو ظهور تحركات اجتماعية تهدف إلى التنبؤ أو عرقلة حذف المناصب؛

- التكاليف من جانب تنظيم العمل: في البداية يترك الأجراء المسرحون فراغا يجب ملؤه في ورشاتهم أو مصالحهم الأصلية. هذه المغادرة تفرض إعادةً لتنظيم العمل جد مكلفة. وعادة ما يتم تعويضهم بأفراد ذوي خبرة، أو سيتم منح وظائفهم إلى أجراء آخرين يتوجب عليهم أداؤها إضافة إلى وظائفهم الداخلية، ...؛

- تكاليف من جانب الصورة أو سمعه المؤسسة: ستظهر هذه الأخيرة كمؤسسة هشة وغير "اجتماعية؛

---

[1] La Gestion de L'emploi, OP, CIT, P: 28
[2] IBID, P : 29

- تكاليف هامة للتوظيف في حال استعادة النشاط وتطلب توظيف أجراء جدد.

كذلك فإنّ تخفيض التعداد، يظهر كقرار استراتيجي بالنسبة للمؤسسة يفترض سياسة مُعدة مسبقا. هذه الأخيرة يمكن أن تنجم عن إعداد تسيير تنبئي للتشغيل موجه من طرف المستخدم أويتم التفاوض عليها مع المنظمات النقابية. وعادة ما يتم تحديدها ضمن المخطط الاجتماعي المعد من طرف المؤسسة. وتقوم الدولة بتشجيع إعداد مخططات اجتماعية أصيلة وذلك باقتراح جملة من المساعدات للمؤسسات التي هي في هذه الوضعية (كاتفاقيات التحويل، المساعدة الدنيا الممنوحة من الدولة لأجير مسرح بدافع اقتصادي). هذه المخططات تضم عددا معينا من التدابير الهادفة إلى تخفيض عدد التسريحات، والتي يمكن أن نجد من بينها[1]:

- وقف التوظيف أو تخفيض اللجوء إلى الساعات الإضافية؛
- عدم تجديد عقود العمل الخاصة (عقود بأجل محدد، عمل مؤقت، مقاولة من الباطن)؛
- تخفيض وقت العمل: تهيئة مدة العمل (مثلا: الانتقال إلى الوقت الجزئي المقترح لفئة من الأجراء) أو زيادة مدة استعمال المعدات؛
- البطالة الجزئية المعوضة جزئيا؛
- ضغوطات على الأجراء (خاصة عند عقد اتفاقيات تدعى "اقتسام العمل") ويتضمن كذلك تدابير تكون الغاية منها تحسين ظروف مغادرة الأجراء المسرحين؛
- التقاعد المسبق أو على العموم "التدابير العمرية" التي تهدف إلى تشجيع مغادرة الأفراد المسنين (الإعفاء من النشاط، التقاعد المسبق التدريجي، الخ)؛
- المساعدات على التحركات (الانتقال) الداخلية أو الخارجية[2]، أو إعادة التأهيل (Reclassement)•، والذي عادة ما يمنح عن طريق التكوينات التي تتكفل بها المؤسسة لتضمن للأجراء المسرحين رجوعا سهلا إلى الشغل. في كثير من الأحيان يتم إنشاء "خلايا لإعادة التأهيل" خاصة بغية جمع عروض العمل المحلية وتحضير الأجراء.
- المغادرة الإرادية مع العلاوات: حيث نجد في بعض اتفاقيات تسيير التشغيل، أشكالا من "المشاريع الفردية" بواسطة إعانات، والمتمثلة، بالنسبة للمؤسسات التي تتخلى عن أجير، في منح هذا الأخير إمكانية تغيير التوجه المهني بفضل إعانة فنية (دراسة قابلية الحياة للمشروع) أو مادية (قروض محسنة، المساهمة في الشركة المفطورة من طرف الأجير، الخ)؛

[1] IBID, P : 30

[2] للتدقيق أكثر ارجع إلى: Barnard Martory,OP, CIT, P : 277

• Reclasser: Affecter (qqn qui ne peut plus exercer son emploi) à un poste ou dans un secteur différent. (Dictionnaire HACHETTE, 2001, CD)

- Essaimage: أي مساعدة المؤسسات المحلية التي تقبل توظيف الأجراء المسرحين. وبذلك تستطيع المؤسسة الكبرى أن تعقد علاقات مقاولة من الباطن مع مؤسسة محلية بشرط أن تتقبل هذه الأخيرة توظيف الأجراء التي قد حذفت مناصبهم[1].

من خلال ما سبق يتضح لنا أنّ التسيير التنبئي للموارد البشرية يمكّن المؤسسة من استباق الأحداث والاستعداد لها، وحتى تتمكن من تحاشي المشاكل المتعلقة بالتعداد أو التخفيض من حدتها والإعانة على إعداد البرامج أو المخططات الاجتماعية (خاصة في حالة التقليص في التعداد).

3.المراقبة والعائد والتكلفة من التسيير التنبئي للموارد البشرية

1.3.مراقبة وتقييم برامج التسيير التنبئي للموارد البشرية

إنّ مراقبة وتقييم برامج التسيير التنبئي للموارد البشرية تعد من المراحل الأساسية للتسيير الفعّال للموارد البشرية، المجهودات المبذولة في هذه المرحلة الأخيرة من صيرورة التسيير التنبئي للموارد البشرية تهدف إلى تكميم قيمة الموارد البشرية واعتبارهم كأصول لها قيمة بالنسبة للمؤسسة.

يُسهل نظام معلومات الموارد البشرية مراقبة وتقييم البرامج، ذلك بأنه يسمح بجمع متكرر وسريع للمعطيات اللازمة لمراجعة التنبؤات. هذه العملية تعتبر جد مهمة ليس فقط كوسيلة للمراقبة ولكن كوسيلة لتقييم البرامج أيضا[2].

من الأفضل أن يتم جمع المعطيات في نهاية كل سنة ولفترات منتظمة أثناء السنة، ويتم التقييم في نفس السنة بهدف إجراء مراجعة التنبؤات والبرامج في أقرب وقت. وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل أن يكون لهذه المراجعات تأثيرات على التنبؤات في المدى القصير، المتوسط والطويل.

تقييم البرامج يعتبر صيرورة أساسية لتحديد فعالية التسيير التنبئي للموارد البشرية ولإبراز أهمية نشاطات التسيير التنبئي وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

معايير تقييم التسيير التنبئي في مجال الموارد البشرية يمكن أن يضم[3]:

- § مستوى التشغيل الحالي مقارنة بالاحتياجات المقررة مسبقا؛
- § مستويات الإنتاجية مقارنة بالأهداف المتبناة؛
- § معدل الدوران الحالي مقارنة بالمعدلات المرغوب فيها؛
- § البرامج المطبقة مقارنة بمخططات التصرف؛
- § نتائج البرامج مقارنة بالنتائج المتنبأ بها (تحسين حوض المرشحين، تخفيض معدلات الترك، تحسين نسب التعويض)؛
- § تكاليف الأيدي العاملة والبرامج مقارنة بالميزانية؛

[1] لمزيد من التفصيل ارجع Jean-marie Peretti,OP, CIT, P186

[2] Shimon Dolan, Ronald, S, Schuler, OP, CIT, P: 120

[3] IBID, P : 120

§ نسب الأرباح الناتجة عن تطبيق البرامج مقارنة بالتكاليف التي تم الالتزام بها في البرامج.

2.3.العائد والتكلفة من التسيير التنبئي للموارد البشرية

تتمثل تكلفة التسيير التنبئي للموارد البشرية في البنود الآتية[1]:

- أجور ومرتبات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية عن التسيير التنبئي؛
- أتعاب المستشارين المساعدين في التسيير التنبئي للموارد البشرية؛
- تكلفة النظام المستخدم والبرامج (مثل برامج الكمبيوتر المساعدة في ذلك)؛
- تكلفة اتصال مسؤولي الموارد البشرية بمديري الإدارات الأخرى لاستطلاع وتحديد تقديراتهم من العمالة المطلوبة؛
- تكلفة إعداد وكتابة التقارير المرتبطة بالتسيير التنبئي.

أمّا العائد من التسيير التنبئي للموارد البشرية فيتمثل في كفاءة أداء الوظيفة التي تؤدي إلى كفاءة العمل بالمؤسسة بصفة عامة، أوفي كفاءة أداء باقي وظائف الموارد البشرية[2].

ويمكن تحديد العائد ومقارنته بالتكاليف كما سبق وأشرنا إليه في العنصر الأخير من معايير التقييم المذكورة أعلاه.

4. معوقات التسيير التنبئي للموارد البشرية

يشكل نقص الدعم من الإدارة العليا معوقا كبيرا، وقد أدّى في الماضي إلى الحد من تطوير التسيير التنبئي للموارد البشرية. وكذلك نفس هذا الدعم هو الذي منع مصلحة الموارد البشرية من أداء كل مهامها إزاء المنشأة. فمصلحة الموارد البشرية يمكنها تجاوز الصعوبات والبرهنة للإدارة العليا على أن التسيير التنبئي وتسيير الموارد البشرية يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي على العديد من العوامل لا سيما على رقم الأرباح[3].

هناك معوق آخر راجع إلى صعوبة دمج كل النشاطات اللازمة لأداء عملية التسيير التنبئي. تصميم نظام لتسيير الموارد البشرية قادر على الدمج والتنسيق بين كل وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية حسب مخطط التنظيم يمثل هدفا جد هام بالنسبة للمختصين في هذا الميدان[4].

معوق ثالث ناجم عن نقص التزام إطارات التدرج في التسيير التنبئي للموارد البشرية. فإنّ عدم الرجوع إليهم في تصميم، تطوير وتأسيس نظام التسيير التنبئي خطأ يرتكب غالبا من طرف المسؤولين عن التسيير التنبئي وخاصة في تجربتهم الأولى. إضافة إلى أنّ مدراء تسيير الموارد البشرية عادة ما يحاولون وضع أو تبني مقاربات جد كمية في التسيير التنبئي. غير أنّ قيمتها التطبيقية جد ضئيلة بالنسبة

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص125

[2] نفس المرجع السابق، ص125

[3] Shimon Dolan, Ronald, S, Schuler, OP, CIT, P: 120

[4] IBID, P:121

لرؤساء التدرج الذين سيتوجب عليهم التوفيق، مثلا: مع معدل دوران مرتفع، السهر على البحث وتـــدريب المستخلفين في المناصب الحساسة والتنبؤ بالاحتياجات من الأيدي العاملة. وليكون التسيير التنبئي للموارد البشرية فعّالا حقا يجب أن يأخذ بعين الاعتبار احتياجات رؤساء التدرج[1].

[1] IBID, P :121

ملخص الفصل

من الدراسة السابقة، يتضح لنا أنه مهما كانت النماذج المتتابعة عبر الزمن في مجال التنبؤ بالموارد البشرية، إلاّ أن جميعها يرتكز على تفكير واحد، ممثل في لب هذه النماذج والمسمى الشكل القاعدي (Schéma de Base). هذا الأخير ينجم عنه سلسلة من الأدوات بغرض تقييم على التوالي الاحتياجات من الأيدي العاملة (كميا ونوعيا في آن واحد) والموارد البشرية المتاحة، والمقارنة بين هذين التحليلين تعطينا الفروقات، التي ستعالج فيما بعد ببرامج ملائمة.

في مرحلة أولى يجب تحديد مشاريع التطوير واختيار المحاور الاستراتيجية، والذي يتم أولا انطلاقا من تحليل الاتجاهات الكبرى للمحيط على مستويات مختلفة، من الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة، التطور التكنولوجي، الظروف الاجتماعية، القوانين والأنظمة الحكومية وكذا السياسة التي تتبعها الدولة في مجالات التعليم والهجرة.

وفي مرحلة ثانية تتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية في شكل هياكل، تعداد وأنواع المناصب اللازمة، فالمعطيات الناجمة في إطار التشخيص الإستراتيجي حول المنتجات والأسواق، التكنولوجيا وطرق التصنيع، الوضعية المالية للمنشأة،... ستقود المسؤولين إلى ضبط مستوى وطبيعة نشاط المؤسسة في " أفق زمن" معين. وبالتالي من الضروري إذن في هذه المرحلة، القيام بحصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة، وتقدير حجم ونوعية القوى العاملة اللازمة لها.

يعمد في البداية المسؤول عن التسيير التنبئي للموارد البشرية إلى تحديد عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة الرئيسية، وذلك من واقع أهداف وخطط المنشأة، وبعد ذلك يسعى إلى الاطلاع ومعرفة الأنشطة الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي. وبعدها يعود إلى تحديد عدد ونوعية الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط. ومن أهم الأدوات التي يستعين بها في ذلك: تحليل الوظائف، تصميم الوظائف ثم تقييم هذه الوظائف. والتي تنتهي عادة بإعداد بطاقة توصيف الوظيفة.

بعد الانتهاء من تحديد احتياجات الأنشطة الرئيسية والفرعية من الوظائف، يعمد بعد ذلك المسؤول عن التسيير التنبئي للموارد البشرية إلى تقدير احتياج كل وظيفة من الوظائف، التي جرى تحديدها، من الأفراد من حيث العدد والتخصص. يوجد عدد كبير من طرق التنبؤ، بسيطة ومعقدة، تسمح بتحديد الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة. إلّا أن الأحداث تكون أكثر إمكانية للتوقع والمعلومات أكثر دقة كلما كانت فترة الدراسة قصيرة.

عادة يوجد نوعان من تقنيات التنبؤ مستعملان لتقدير الطلب على الموارد البشرية هما التوقعات العقلانية وتوقعات المسيرين (التقنيات الإحصائية). ويقوم بإنجاز هذه التوقعات الإطارات العليا لكل مصلحة، انطلاقا من أدنى مستوى وصولا إلى أعلها، حتى تكون النتائج أكثر دقة. وقد مكن التطور في الإعلام الآلي والبرمجيات المتخصصة من تسهيل عملية التوقع بشكل كبير، الأمر الذي كان يشكل صعوبة كبيرة خاصة فيما يخص بعض التقنيات.

هذه الاحتياجات من اليد العاملة ستترجم إلى وحدات نقدية، ويجب أن تضبط هذه القيم المخصصة للموارد البشرية بمراعاة أهداف ربح المؤسسة وضمن قيودها المالية.

المرحلة الثالثة ستخصص لتحليل الحجم المتاح من الموارد البشرية، والذي يتم عبر إعداد توقعات لعرض الموارد البشرية التي يمكن إعدادها انطلاقا من مصادر المعلومات الداخلية والخارجية، إلاّ أنّ معلومات المصادر الداخلية عموما، هي الأكثر أهمية.

في وقت أول، يتم إعداد قاعدة بيانات تظهر المواصفات الرئيسية للهيكلة الديموغرافية لمختلف المجتمعات الأجرية للمؤسسة (عدد العمال في كل فئة، هرم الأعمار، هرم الأقدمية، مصفوفة التكوين وكذلك التدفقات الرئيسية للأفراد في المناصب المختلفة (معدل ترك العمل، معدل دوران العمل، المدّة المتوسطة لتعيين فرد في وظيفة، معدل الغياب...).

وفي وقت ثان، ستستخدم نفس هذه البيانات لإنجاز محاكاة للتطور "الطبيعي" للموارد البشرية عبر الزمن حسب المعايير التاريخية المحصاة سابقا أو حسب بعض فرضيات العمل. وحتى تكون هذه المحاكاة معنوية يجب أن تعد حسب معايير مؤكدة وعلى مجتمعات متجانسة بقدر كاف.

قد يتطلب الأمر أن تلجأ المؤسسة إلى أسواق العمالة الخارجية، في حال لم تفي موارد المؤسسة الداخلية باحتياجاتها أوفي حالة طلب تخصصات جديدة غير متوفرة بالمؤسسة وغيرها. لذا فعلى مسؤولي التسيير التنبئي للموارد البشرية أن يقوموا بدارسة سوق العمل حتى يتمكنوا من تقدير أعداد العاملين المتاحة فيه من كل نوعية للوظائف التي تحتاجها المؤسسة خلال فترة الدراسة.

بعد تحديد جانبي العرض والطلب من العمالة تأتي المرحلة الأخيرة من التسيير التنبئي للموارد البشرية والتي تهتم بمقارنة الحجم المطلوب من العمالة مع الحجم المتاح منها في المؤسسة وتحديد مخططات العمل والعمليات، بمعنى آخر فإنّ هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح الحجم المعروض من الموارد البشرية من الحجم المطلوب، وذلك وفقا للعلاقة البسيطة التالية:

الفائض أو العجز في الموارد البشرية = الحجم المطلوب من الموارد البشرية – الحجم المتاح منها

فإذا كانت النتيجة موجبة فذلك يعني أنّ هناك عجزا في الموارد البشرية، أمّا إذا كانت النتيجة سالبة فذلك معناه وجود فائض في الموارد البشرية. ومهما كانت الحالة السائدة فتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يتطلب إتباع الأساليب الملائمة للتعامل مع العجز أو الفائض.

ففي حالة العجز والطلب أعلى من العرض في سوق العمل، فإن ذلك يتطلب البحث عن مصادر جديدة للعمالة، تسهيل عملية الاختيار، زيادة الأجور والحوافز، توسيع الوظائف، إحلال التكنولوجيا مكان العمالة ...

أما إذا كان العرض أعلى من الطلب في سوق العمل، فما على المنشأة إلا حسن الاختيار بين الأفراد المرشحين.

وفي حالة الفائض وكان الطلب أعلى من العرض في سوق العمل، فستقوم المنشأة بتدريب وإعادة تدريب مواردها البشرية، والاحتفاظ بها قدر المستطاع لمواجهة حالات ترك الخدمة.

أما إذا كان العرض أعلى من الطلب في سوق العمل، فستعمد المنشأة هنا إلى التسريح بأشكاله المختلفة وإلى البرامج الاجتماعية، الإحالة على التقاعد، تشجيع التقاعد المبكر، وقف التوظيف ووقف اللجوء إلى الساعات الإضافية، تهيئة وقت العمل، عدم تجديد عقود العمل، Essaimage، ...

المرحلة الأخيرة من صيرورة التسيير التنبئي للموارد البشرية هي مراقبة وتقييم برامج التسيير التنبئي للموارد البشرية، المجهودات المبذولة في هذه تهدف إلى تكميم قيمة الموارد البشرية واعتبارهم كأصول لها قيمة بالنسبة للمنشأة. فتقييم البرامج يعتبر صيرورة أساسية لتحديد فعالية التسيير التنبئي للموارد البشرية ولإبراز أهمية نشاطات التسيير التنبئي وإدارة الموارد البشرية داخل المنشأة.

وكأي نشاط فإن التسيير التنبئي للموارد البشرية له معوقات تحول دون السير الحسن له، نذكر من أهمها نقص الدعم من الإدارة العليا، صعوبة دمج كل النشاطات اللازمة في العملية ونقص التزام إطارات التدرج.

الفصل الثالث: التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية

سنحاول في هذا الفصل[1]، محاولة معرفة مدى تطبيقات التسيير التنبئي للموارد البشـرية علـى أرض الواقع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق. وذلك لعدة أسباب من أهمها:

- اتساع حوض الموارد البشرية بها (لأن موضوع الدراسة يتطلب وجود تعداد كبير نوعا ما)؛
- توفر الشركة على إدارة للموارد البشرية متطورة (سهولة الحصول على المعلومات،...)؛
- كون شركة سونلغاز تعتبر ثاني أهم شركة في الجزائر بعد سونطراك من حيث التطور والتنظيم.

بداية سنعرض توصيفا عاما للمؤسسة مستدلين بأهم التواريخ في حياة المؤسسة، ثم نبحث واقع التسيير التنبئي للموارد البشرية بها.

المبحث الأول: توصيف عام لمؤسسة سونلغاز توزيع الشرق

بما أن مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق هي فرع من مجمع سونلغاز سنتعرض أولا لنبذة تاريخية عـن المؤسسة الأم، ثم لمختلف فروعها وهذا لمعرفة موقع الشركة في المجمع.

1. سونلغاز بعض التواريخ الهامة

- 1947 الجزائر تدخل حقبة الكهرباء والغاز بإنشاء الكهرباء والغاز الجزائرية (EGA).
- 28 جويلية 1965، حل EGA وإنشاء سونلغاز SONALGAZ (**الأمر رقم: 65-59**)
- 14 ديسمبر 1991، تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طـابع صـناعي وتجاري EPIC **(المرسوم التنفيذي رقم**: 91-475**)**
- 17 سبتمبر 1995، تبني النظام الجديد للـ EPIC **(المرسوم التنفيذي رقم:95-280)**
- 01 جوان 2002، تغيير EPIC سونلغاز إلى شركة بالأسهم SPA سونلغاز **(المرسوم الرئاسي رقم**: 02-195)

[1] كل المعطيات المعروضة في هذا الفصل أو التي تم على أساسها إعداد بعض الأشكال أو الجداول، مستمدة من دائرة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العامة لـ SDE.

2. تنظيم سونلغاز

كأي مجمع صناعي فإن الهيكل التدرجي للمجمع يتشكل من:

- الجمعية العامة؛
- المجلس الإداري؛
- الرئيس المدير العام (PDG)؛
- مديريات/ مجمع (مدير الموارد البشرية – مدير المالية – تدقيق – المديرية العامة لتطوير الأنظمة،...).

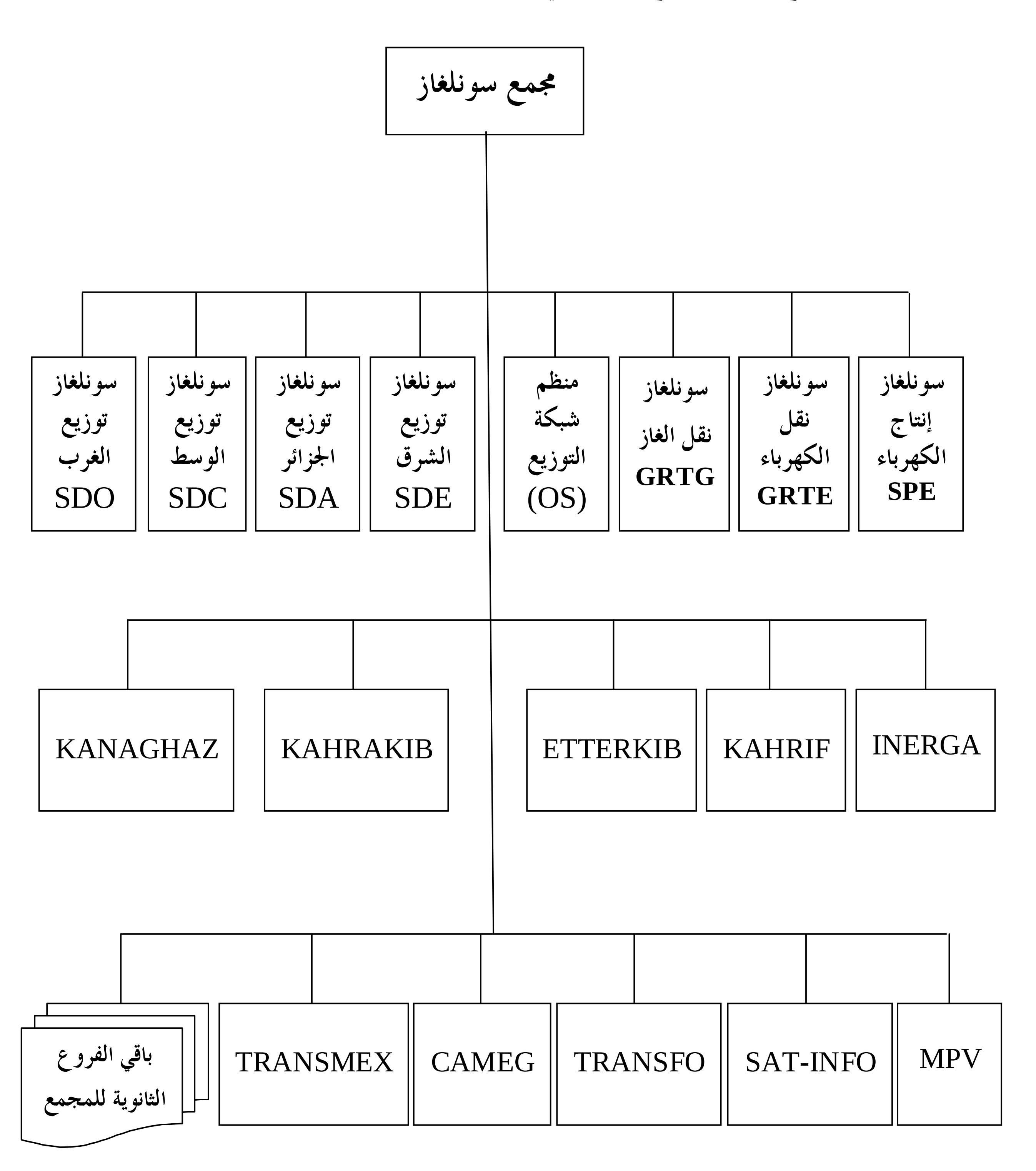
وقد تم تفريع المجمع في شكل شركات مساهمة مستقلة ذاتيا تحت إشراف المجمع كما يلي:

- تفريع الأنشطة الثانوية (حظيرة السيارات – تصليح الفواصم – الطباعة – النقل الاستثنائي – الصيانة الصناعية ...)؛
- تفريع المهن القاعدية:
  - إنتاج الطاقة الكهربائية. SPE؛
  - نقل الكهرباء. سونلغاز GRTE – نقل الغاز. سونلغاز GRTG؛
  - التوزيع. SDE/A/C/O؛
- إنشاء منظم شبكة التوزيع (O.S) وخلية الضبط (CREG)؛
- إعادة إدماج شركات الأشغال (KAHRIF، KAHRAKIB، KANAGAZ، INERGA، ETTARKIB)؛
- تفريع وظائف الإعلام الآلي والتكوين (قيد الإنجاز).

مما سبق يتضح لنا أن مجمع سونلغاز يظم عدة فروع حسب ثلاث شعب رئيسية:

- شعبة الفروع المهنية القاعدية: والتي تظم سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)، سونلغاز نقل الكهرباء (GRTE)، سونلغاز نقل الغاز (GRTG)، منظم شبكة التوزيع (OS)، سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)، سونلغاز توزيع الوسط (SDC)، سونلغاز توزيع الشرق (SDE)، سونلغاز توزيع الغرب (SDO)؛
- شعبة فروع الأشغال: والتي تظم كلا من شركة إنتاج شبكة الكهرباء الريفية (KAHRIF)، شركة إنتاج الشبكات والمنشآت الكهربائية (KAHRAKIB)، شركة إنتاج الشبكات والمنشآت الغازية (KAHRAGAZ)، شركة تركيب المنشآت الصناعية (ETTARKIB)، شركة بناء المنشآت الكهربائية والغازية (ENERGA).
- شعبة الفروع الثانوية: والتي تظم شركة خدمات النقل والصيانة (MPV)، شركة الطباعة (SAT-INFO)، شركة صيانة المحولات الكهربائية (TRANSFO)، المصرف الجزائري لعتاد الكهرباء والغاز –التسويق- (CAMEG)، شركة النقل الاستثنائي (TRANSMEX)... .

ويمكن تمثيل الفروع المختلفة لمجمع سونلغاز في الشكل (20).



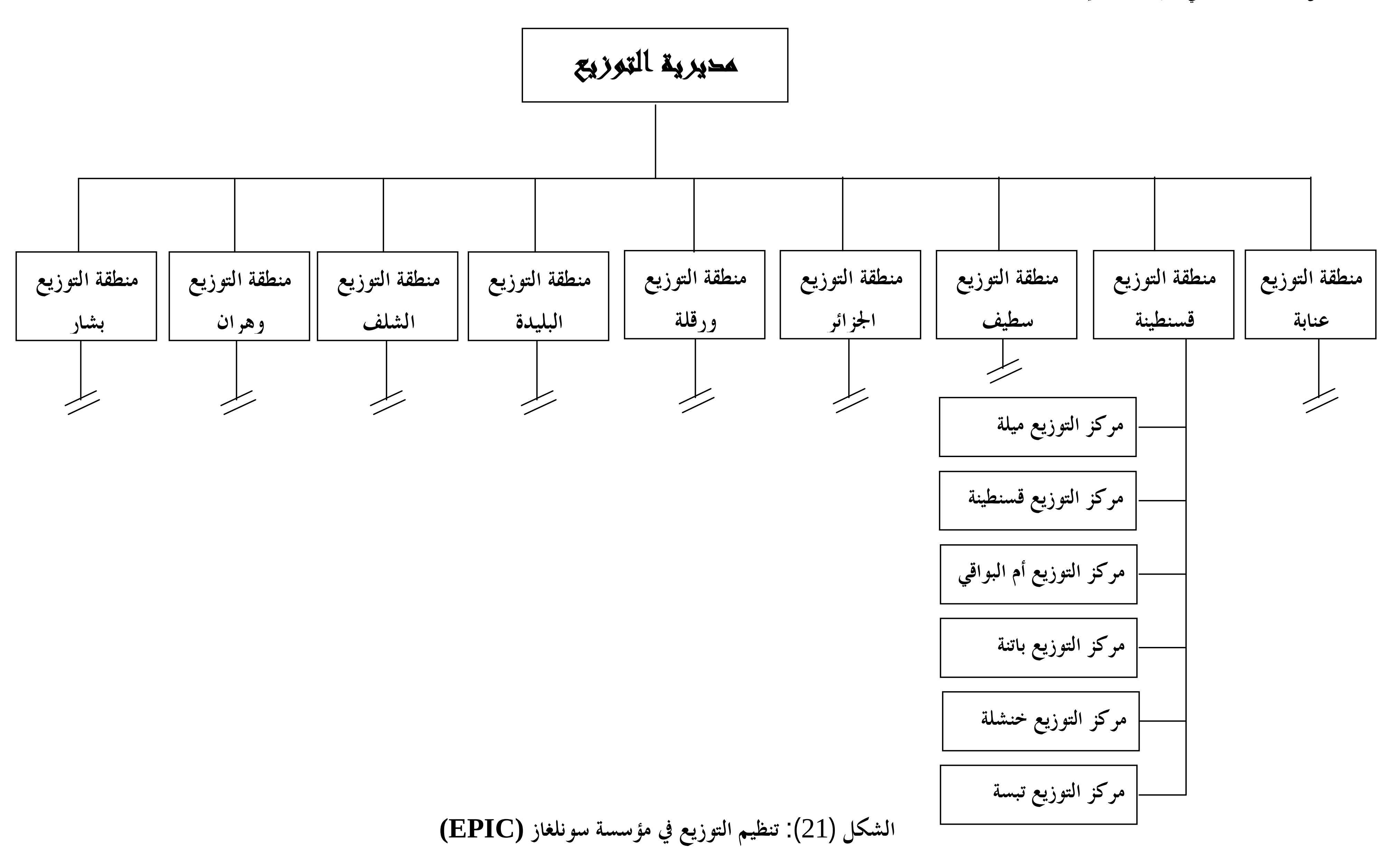
الشكل (20): أهم فروع مجمع سونلغاز

3. تنظيم توزيع الكهرباء والغاز بالمجمع

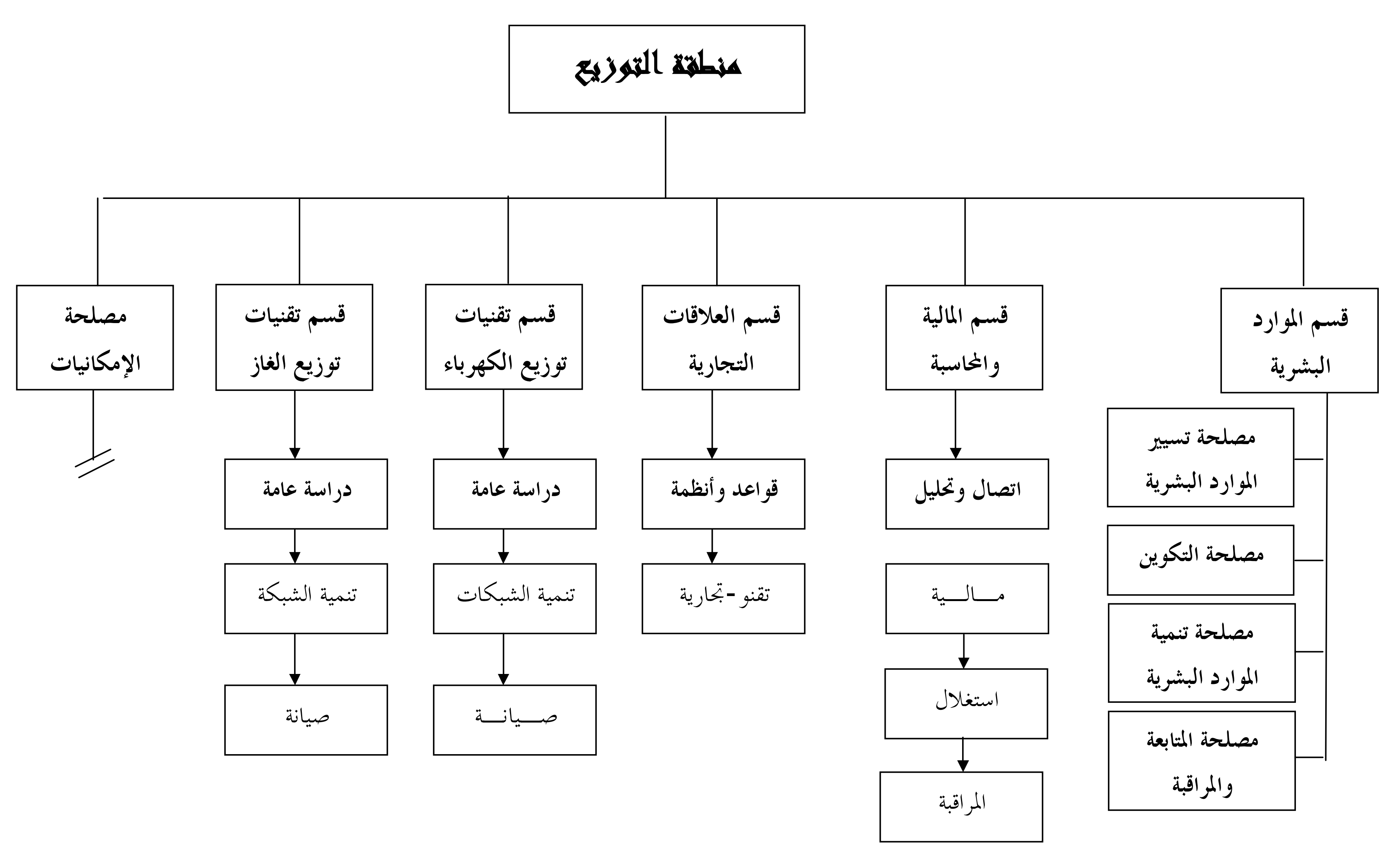
كان تنظيم التوزيع في المؤسسة لما كانت في شكل مؤسسة عمومية ذات طـــابع صـــناعي وتجـــاري (EPIC) وقبل أن تصير مجمعا صناعيا (أي قبل سنة2002) كالآتي:

- هناك مديرية للتوزيع على مستوى الإدارة العليا؛
- تشرف هذه المديرية على تسع مناطق للتوزيع (عنابة، قسنطينة، سطيف، الجزائر، ورقلة، البليدة، الشلف، وهران، بشار)؛
- تظم كل منطقة توزيع مراكز توزيع مكلفة بها، نذكر على سبيل المثال مراكـــز التوزيـــع التابعـــة لمنطقة قسنطينة: مركز التوزيع ميلة، مركز التوزيع قسنطينة، مركز التوزيع أم البواقي، مركز التوزيع باتنة، مركز التوزيع خنشلة، مركز التوزيع تبسة.

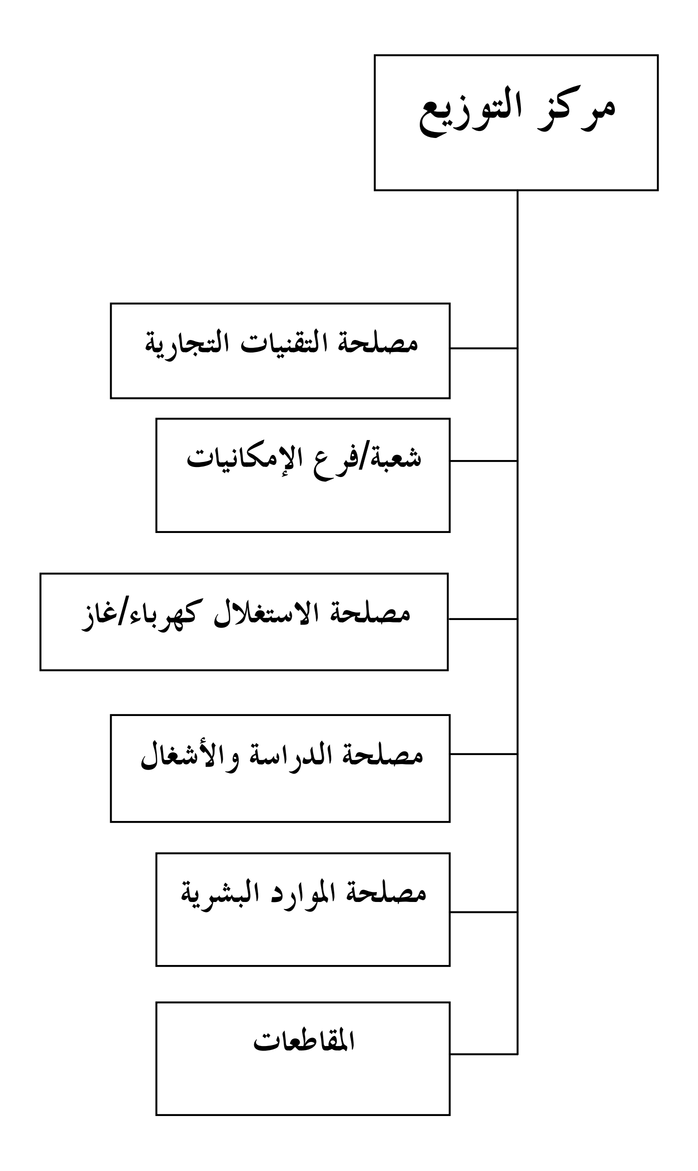
والشكل (21) يوضح تنظيم التوزيع في الشركة ككل، أما الشكل(22) والشكل (23) فيوضحان الهيكلة التنظيمية لكل من منطقة التوزيع ومركز التوزيع.



الشكل (21): تنظيم التوزيع في مؤسسة سونلغاز (EPIC)



الشكل (22): الهيكل التنظيمي لمنطقة التوزيع قسنطينة



الشكل (23): الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع قسنطينة

أم بالنسبة لإعادة التنظيم (مجمع سونلغاز) فقد تم خلق أربع فروع للتوزيع:

- سونلغاز توزيع الشرق (SDE)؛
- سونلغاز توزيع الوسط (SDC)؛
- سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)؛
- سونلغاز توزيع الغرب (SDO).

فرع التوزيع (سونلغاز توزيع) مكلف، في حدود المهام الموكلة إليه، بتوزيع طاقتي الكهرباء والغاز وتلبية رغبات الزبائن ضمن الشروط الواجبة للتكلفة، نوعية الخدمات والأمان.

أما المهام الموكلة لفروع التوزيع فتتمثل في الآتي:

1. شراء الطاقة الكهربائية والغازية وإعادة بيعها لزبائن التوتر المرتفع (HT)، التوتر المتوسط (MT)، التوتر المنخفض (BT)، الضغط المرتفع (HP)، الضغط المتوسط (MP)، الضغط المنخفض (BP)؛
2. المشاركة في إعداد السياسة التجارية للمجمع (من جانب تحديد الأسعار، خدمة الزبائن، تطوير المبيعات، الشروط التجارية،...)؛
3. تطبيق السياسة التجارية للمجمع وذلك بإعداد قواعد تسيير الزبائن والقواعد التجارية ومراقبة تطبيقها؛
4. إشباع في أحسن الظروف طلبات ربط زبائن الكهرباء والغاز وجلب النصح والمساعدة لهم في حدود دفتر الشروط والقواعد المعمول بها؛
5. السهر على تسيير (قيادة، استغلال وصيانة)، وتطوير الشبكات MT/BT، MP/BP والمنشآت الملحقة؛
6. المشاركة في إعداد التخصصات التقنية، اختيار المعدات ومصادقتها؛
7. مصادقة برامج الاستثمار؛
8. المشاركة في إعداد المخطط الوطني للكهرباء والمخطط الوطني لتطوير شبكات الغاز والسهر على التحكم في تطبيقها؛
9. المشاركة في صيانة أنظمة التسيير؛
10. إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتوزيع بالتجانس مع قرارات المجمع؛
11. السهر على تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لسير التوزيع؛
12. السهر على سلامة الأفراد والممتلكات التي هي في علاقة مع أنشطة التوزيع.

4. سونلغاز توزيع الشرق (SDE)

لمـــحة

تم إنشاء شركة سونلغاز توزيع الشرق في 2006/01/01 برأس مال اجتماعي يقدر بـــ: 20 مليار دينار. وتتمثل مهمتها الرئيسية في:

استغلال، صيانة وتطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز، حسب المعايير المعتمدة من جانب الأمان، الإيصال وتسيير الزبائن الجدد، ضمان استمرارية وجودة الخدمات بأقل التكاليف على (16) ولاية من شرق الوطن، هذه الشركة التي يتواجد مقرها بـــ 2 شارع ريموند بيشار بقسنطينة وتظم (19) مديرية جهوية بمعدل واحدة بكل ولاية ما عدا قسنطينة، سطيف وعنابة التي تحتوي كل منها على اثنتين.

***SDE* بالأرقام**

تتسم سونلغاز توزيع الشرق:

- بشبكة كهربائية يصل طولها إلى 88.703 كم بتوتر منخفض ومتوسط
- بشبكة غازية طولها 13.332 كم بضغط منخفض ومتوسط
- بعدد الزبائن بـــ: HT/HP، MT/MP وBT/BP يصل إلى 2.963.016 مشترك
- بـــ82 مصلحة تجارية
- بـــ4.887 عون

المجلس الإداري لـــ*SDE*

رئيس المجلس الإداري لـــ SDE

عضو في مجلس SDE، ممثل عن المجمع

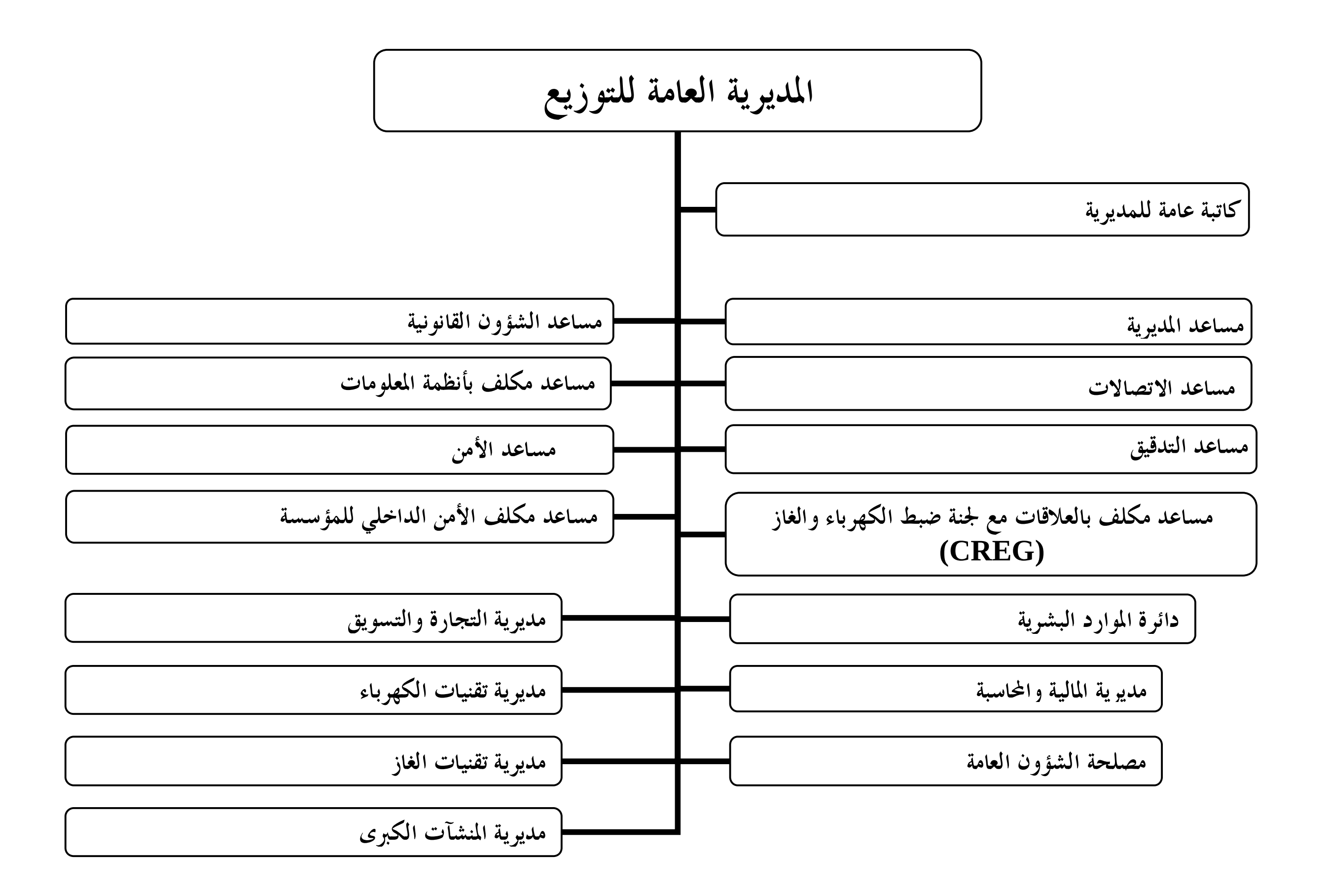
عضو في مجلس SDE، ممثل عن المجمع

عضو في مجلس SDE، ممثل وزارة الطاقة والمناجم

عضو في مجلس SDE، ممثل عن الشركاء الاجتماعيين

عضو في مجلس SDE، ممثل عن الشركاء الاجتماعيين

أما بالنسبة لمنظام الشركة (الهيكل التنظيمي المعياري للمديرية العامة للتوزيع) فهـــي تظـــم رئـــيس مدير عام (PDG)، مديرية للمالية والمحاسبة، مديرية للتجارة والتسويق، دائرة للموارد البشرية، مديريـــة تقنية للغاز، مديرية تقنية للكهرباء، مديرية للمنشآت الكبرى، مساعد مكلف بـــالأمن الـــداخلي للمؤسســـة، بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة الأخرى كما هو مبين في الشكل (24).



الشكل (24):الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتوزيع

1.4.المديريات الجهوية للتوزيع

بعد ترقيته إلى مديرية جهوية، تحصل مركز التوزيع على كل الأدوات والأهلية، التي تسمح له بأن يكون قادرا على المنافسة ويتمكن من مواجهة التحديات الجديدة المرتبطة بفتح سوق الطاقة والمنافسة خاصة في مجال المحاسبة والتسيير المالي حتى تدار كذلك.

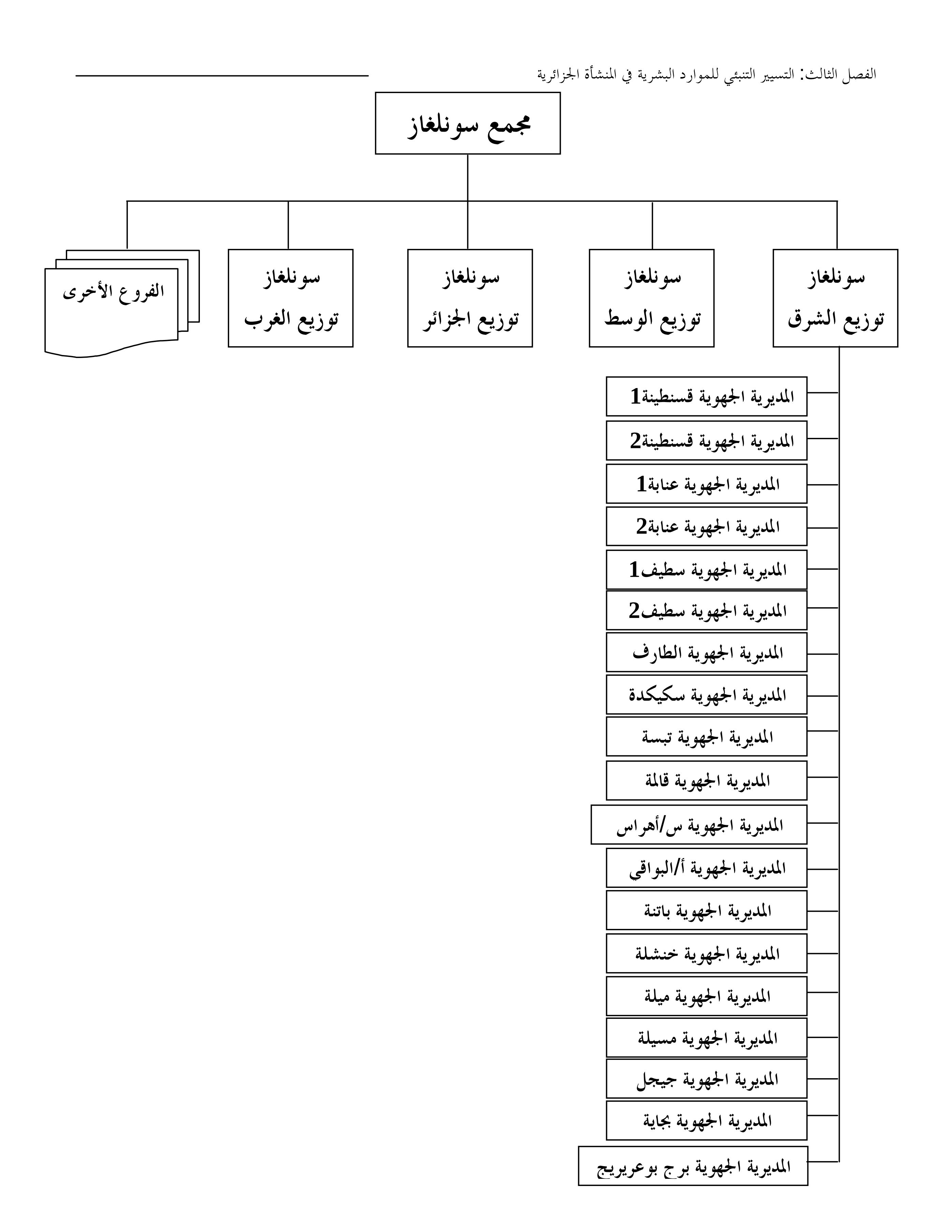
هذه الاستقلالية المدعمة لمراكز التوزيع هي اختيار ناجم عن قيدين إضافيين:

- تطوير الكفاءات التقنية والمالية للمديرية عن طريق إعادة توزيع مسؤوليات اتخاذ القرار؛
- تأسيس نظام الامتياز التجاري (concessionnaire) أين يكون مركز التوزيع هو الوحدة القاعدية فيه.

أما بالنسبة للمهام الموكلة للمديرية الجهوية فهي:

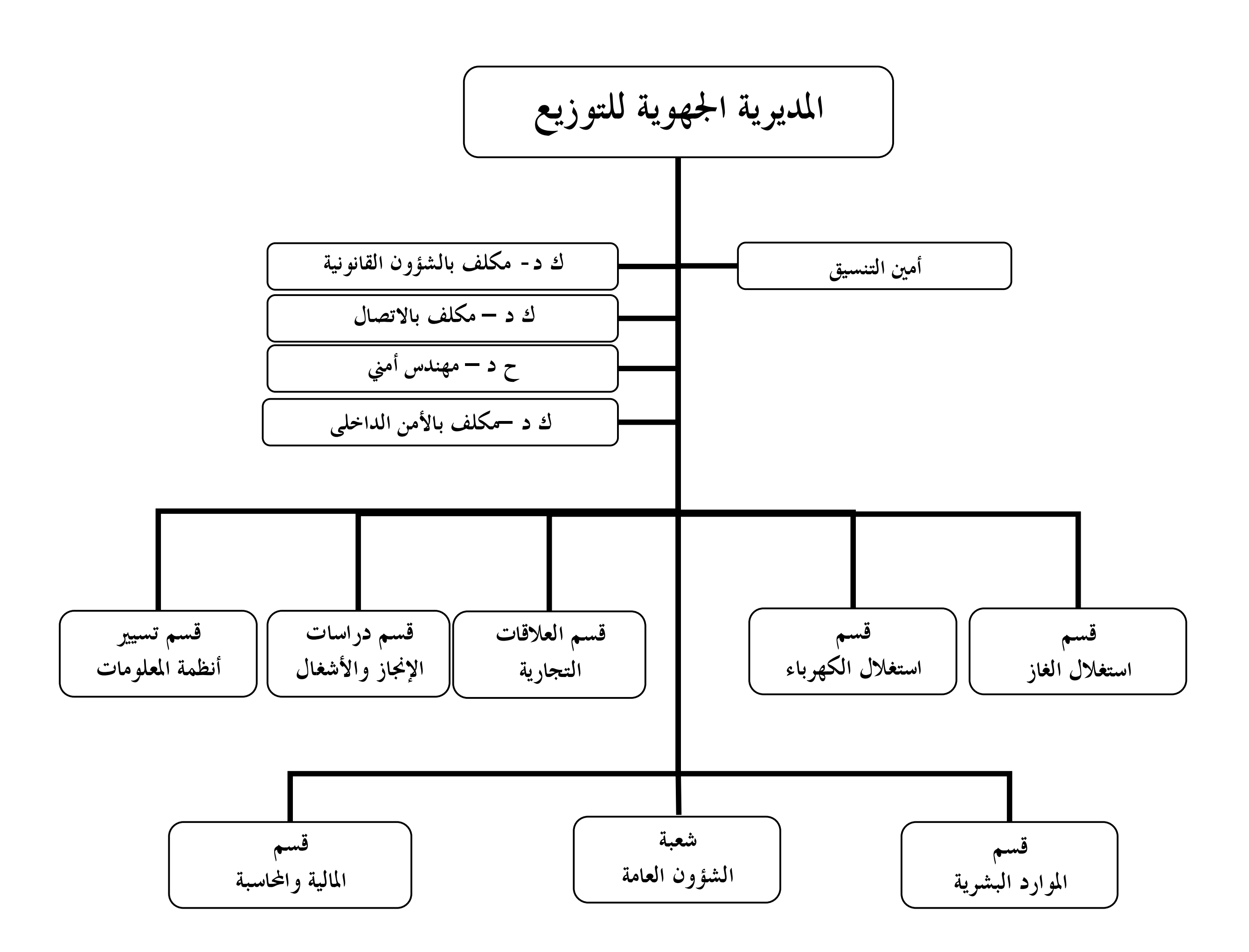
- المساهمة في إعداد سياسة المديرية العامة (في مجال الخدمات المقدمة للزبائن، تطوير المبيعات، تغطية أو استرجاع الديون ...)؛
- تجسيد السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبة تطبيقها؛
- إرضاء في أحسن الظروف من التكلفة والآجال طلب التوصيل للزبائن توتر متوسط/توتر منخفض، ضغط متوسط/ضغط منخفض وتوفير النصح والمساندة؛
- ضمان التسيير (قيادة، استغلال وصيانة) وتطوير الشبكات MT/BT وMP/BP والمنشآت الملحقة؛
- إعداد ووضع حيز التنفيذ التطوير للإنشاء والصيانة والاستغلال للإنجازات؛
- تحضير برامج الأشغال التي لها علاقة بهذه المهام ضمان التحكم في تنفيذها؛
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والإمكانيات المادية اللازمة لسير عمل المركز؛
- ضمان أمن الأفراد والممتلكات التي هي في علاقة مع التوزيع؛
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي؛
- تصميم وتنظيم الإعلام الموجه للجمهور والزبائن باستعمال الدعائم الملائمة (مطويات، الملصقات، صحافة، إذاعة محلية، كتيبات ...) وذلك بالاعتماد على السياسة المحددة للمؤسسة؛
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛
- اقتراح أفكار حول الإشهار والإعلام للزبائن بالاعتماد على الملاحظات المحلية؛
- مراجعة العلاقات المحدودة مع وسائل الإعلام (تلفاز، إذاعة، صحافة...).

تحتوي شركة سونلغاز توزيع الشرق على تسع عشر مديرية جهوية موزعة عبر الولايات الشرقية للوطن كما هو مبين في الشكل (25) الآتي:



الشكل (25): مختلف المديريات الجهوية لشركة لسونلغاز توزيع الشرق

أما بالنسبة لمنظام المديريات الجهوية (الهيكل التنظيمي المعياري للمديرية الجهوية للتوزيـــع) فهـــي تظـــم سبعة أقسام رئيسية، قسم استغلال الغاز، قسم استغلال الكهرباء، قسم للعلاقات التجارية، قســـم لدراســـات الإنجاز والأشغال، قسم لتسيير أنظمة المعلومات، قسم للموارد البشرية وقسم للمحاسبة والمالية، بالإضـــافة إلى شعبة للشؤون العامة، مكلف بالاتصال، مكلف بالشؤون القانونية،... والشـــكل (26) المـــوالي يمثـــل الهيكل التنظيمي المعياري للمديرية الجهوية.



الشكل (26): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع

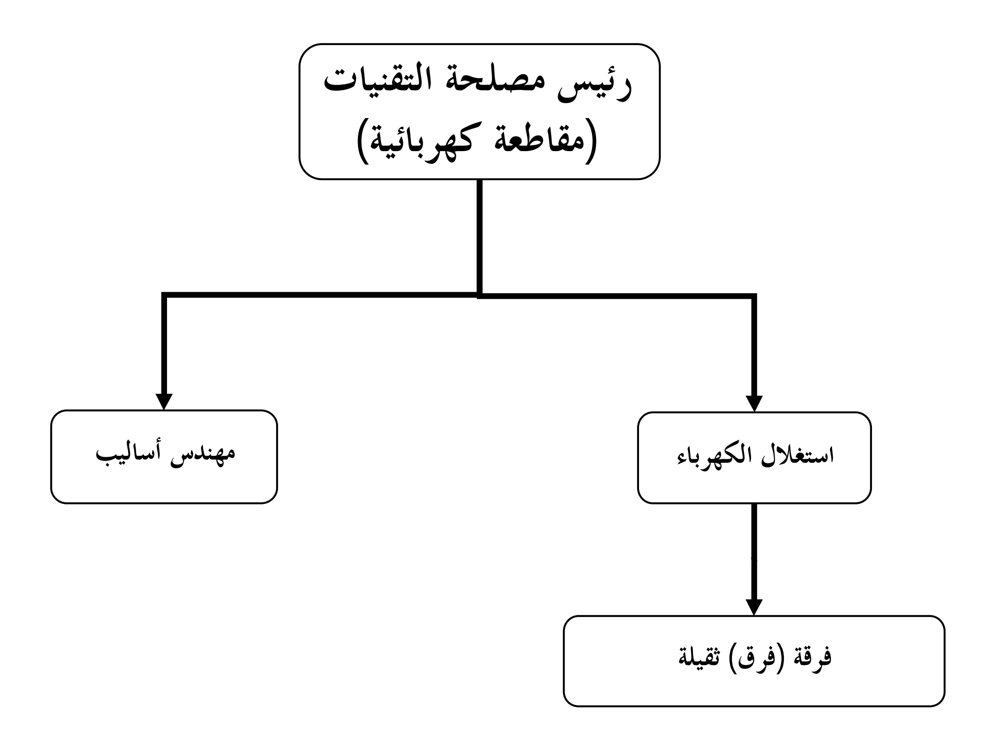
أما فيما يخص إعادة تنظيم المقاطعات فالفرضيات هي الآتية:

- الفصل بين الوظائف التقنية والتجارية؛
- جعل كل منها في كيان مستقل (مقاطعات تقنية، وكالات تجارية)؛
- المقاطعات مسئولة عن الوظائف التقنية؛
- الوكالة (حاليا المصالح التجارية) مسئولة عن الوظيفة التجارية؛
- رؤساء المقاطعات تابعون (يخضعون) مباشرة للمسئول عن هيكلة الاستغلال (كهرباء، غاز) (علاقة تدرجية)؛
- رؤساء الوكالات يتبعون مباشرة للمسئول عن الهيكلة التجارية (علاقة تدرجية)؛
- كفاءة المقاطعة التقنية تمتد على مجمل منطقة الامتياز التجاري (شبكات HTA-BT، MP-BP)؛
- حدود كفاءة الوكالة التجارية مقرونة بعدد المشتركين والاتساع الجغرافي للمنطقة؛
- حجم (مستوى التعداد والإمكانيات) المقاطعة يكون حسب:
  - طبيعتها (مدنية، ريفية أو مختلطة)؛
  - امتدادها الجغرافي؛
  - أهمية مستوى التعقيد لشبكاتها (طول وطبيعة الشبكات – مستوى التكنولوجيا المستعملة).

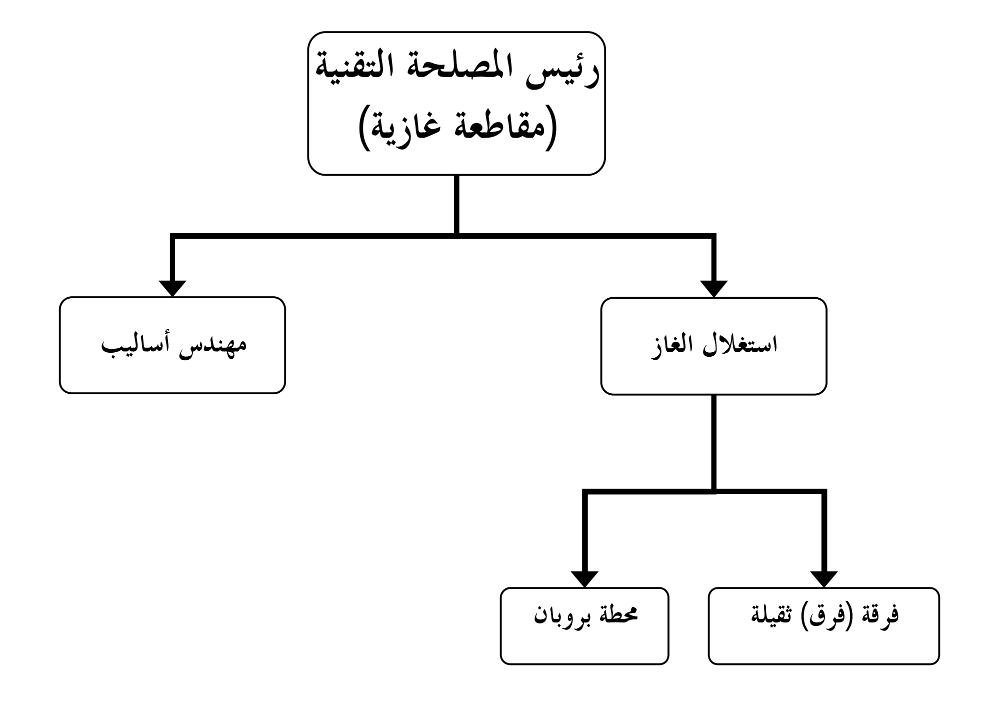
أما بالنسبة للوكالات التجارية، فضمن إطار السياسات والقوانين في مجال القواعد التسييرية، تتحمل مصالح الزبائن مسئولية تسيير الزبائن BT/BP وضمان التحكم في إنجاز التوصيلات البسيطة (كهرباء والغاز). وقد أوكلت لها المهام الآتية:

- التسيير اليومي وبالدرجة الأولى للأفراد؛
- تسيير مخزن الوكالة (عدادات الكهرباء والغاز)؛
- استقبال الزبائن (شكاوى، عقود الاشتراك، الخ)؛
- الصندوق؛
- الرصد والتحصيل؛
- التدخلات الصغيرة (رأب، تحركات العداد، دراسة واستقبال التوصيلات البسيطة).

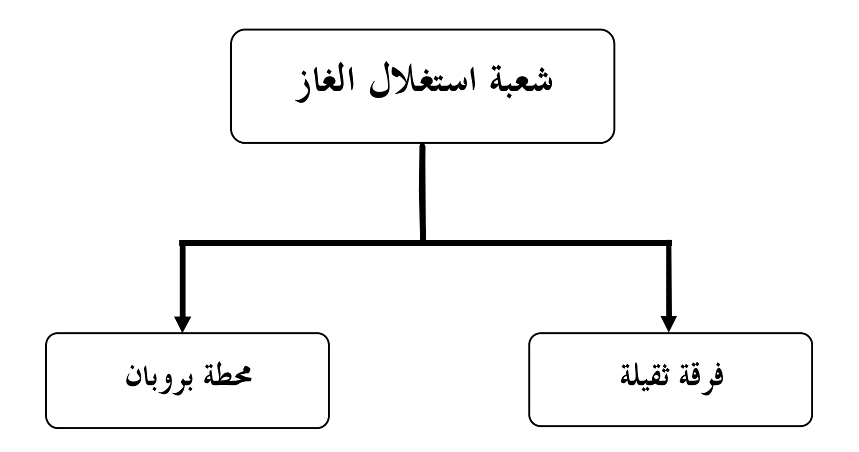
إن الهيكل التنظيمي المعياري لكل من المقاطعة الكهربائية، المقاطعة الغازية، استغلال الغاز والوكالة التجارية موضحة في الأشكال الآتية:



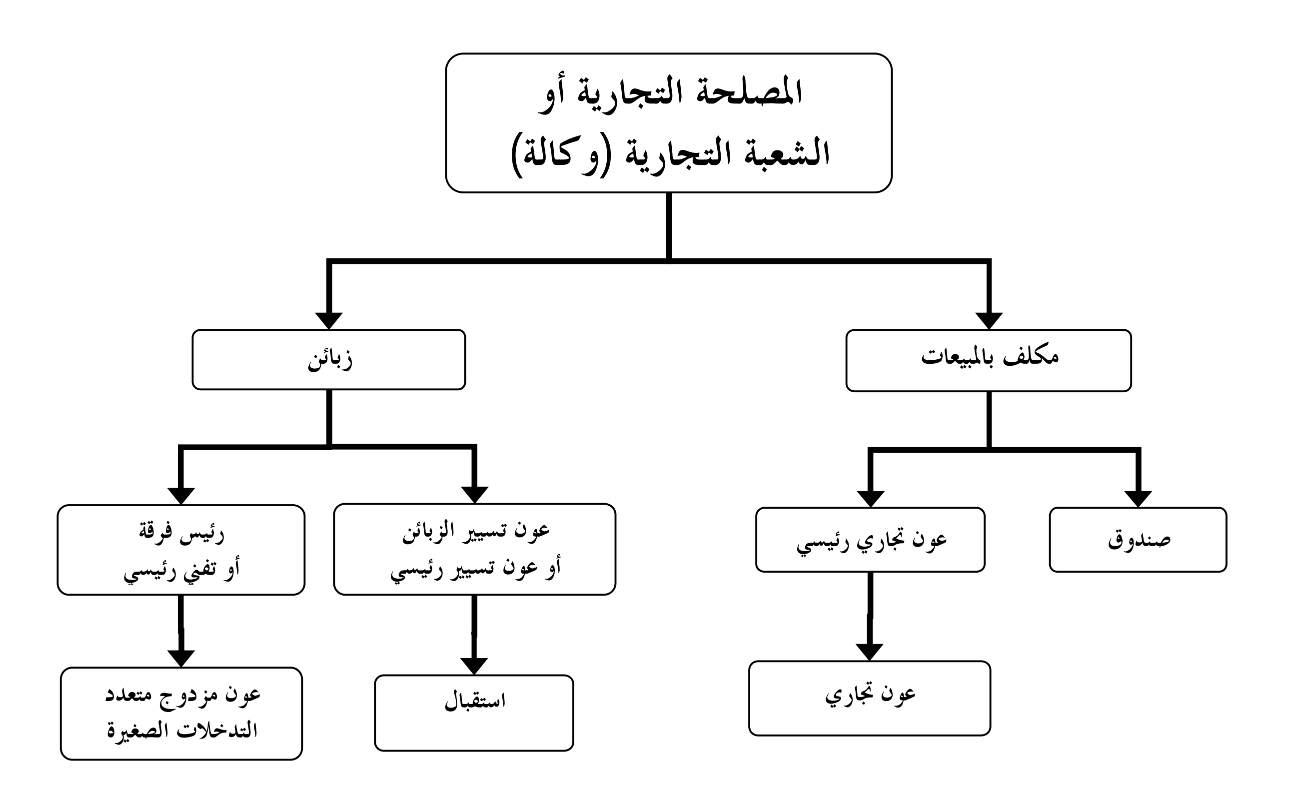
الشكل (27): الهيكل التنظيمي للمقاطعة الكهربائية



الشكل (28): الهيكل التنظيمي لمقاطعة الغاز



الشكل (29): الهيكل التنظيمي لشعبة استغلال الغاز



الشكل (30): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية

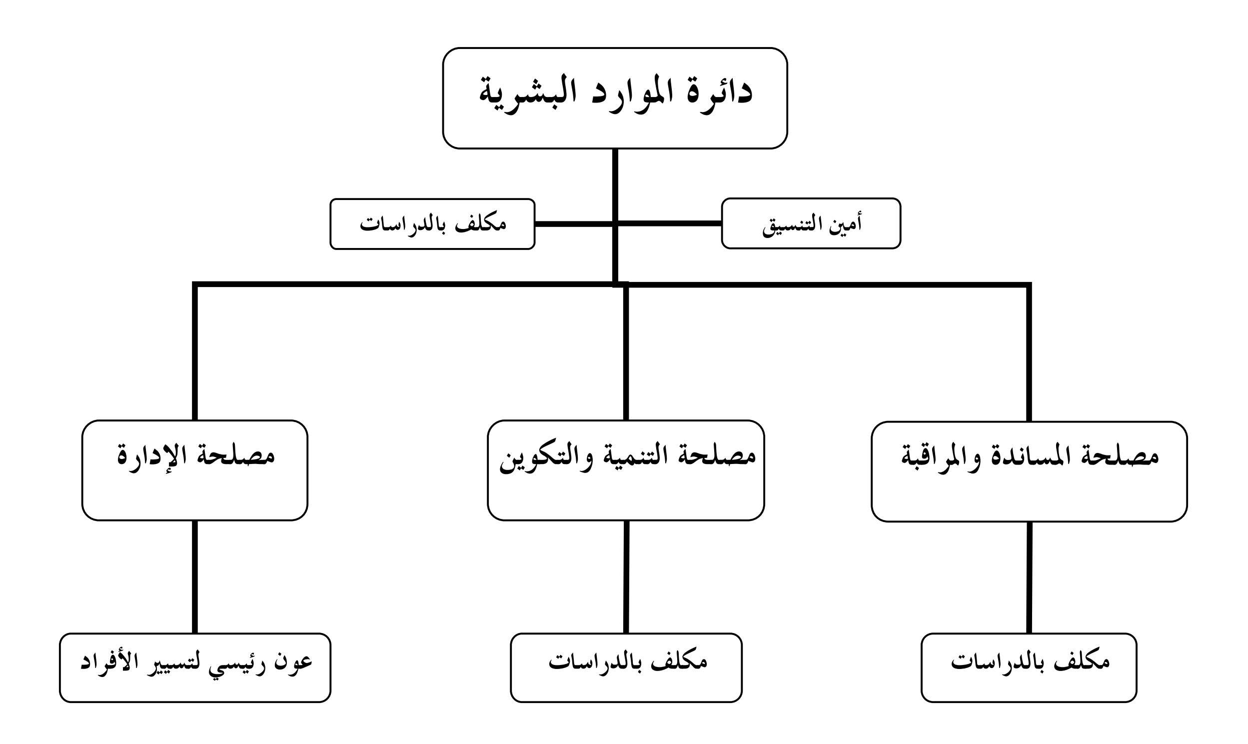
كل من المقاطعات والوكالات موزعة على المديريات الجهوية للشركة (SDE) كما هو موضح في الجدول الآتي:

	مقاطعات الكهرباء	مقاطعات الغاز	استغلال الغاز	المصالح التجارية
م ج_عنابة I	1	1		4
م ج_عنابة II	1	1	1	3
م ج_الطارف	2	2		5
م ج_قالمة	3	1	3	4
م ج_سكيكدة	5	1	3	5
م ج_سوق اهراس	3	1	2	3
م ج_قسنطينة I	1	1		4
م ج_قسنطينة II	2	1	1	2
م ج_باتنة	6	5	3	9
م ج_خنشلة	3	1	2	4
م ج_ميلة	3	2	1	4
م ج_أم البواقي	4	4		5
م ج_تبسة	4	1	3	6
م ج_سطيف I	2	1	1	3
م ج_سطيف II	4	2	1	4
م ج_بجاية	5	3	2	6
م ج_برج بوعريريج	3	2	1	3
م ج_جيجل	3	2	1	3
م ج_مسيلة	5	3	2	5
مجموع SDE	**60**	**35**	**27**	**82**

الجدول (09): توزيع المقاطعات والوكالات عبر المديريات الجهوية

2.4.تنظيم إدارة الموارد البشرية بالشركة

يحظى المورد البشري بأهمية بالغة في السياسة العامة لشركة سونلغاز توزيع الشرق، وقد سـخرت الشركة دائرة خاصة بالموارد البشرية على مستوى المديرية العامة وقسما خاصا على مستوى المـديريات الجهوية. لتسهر على حسن تسيير واستغلال هذا المورد والذي يعتبر إستراتيجية المؤسسة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية. وفيما يلي (الشكل (31)) الهيكل التنظيمي لدائرة المـوارد البشـرية بالمديريـة العامـة لـSDE:

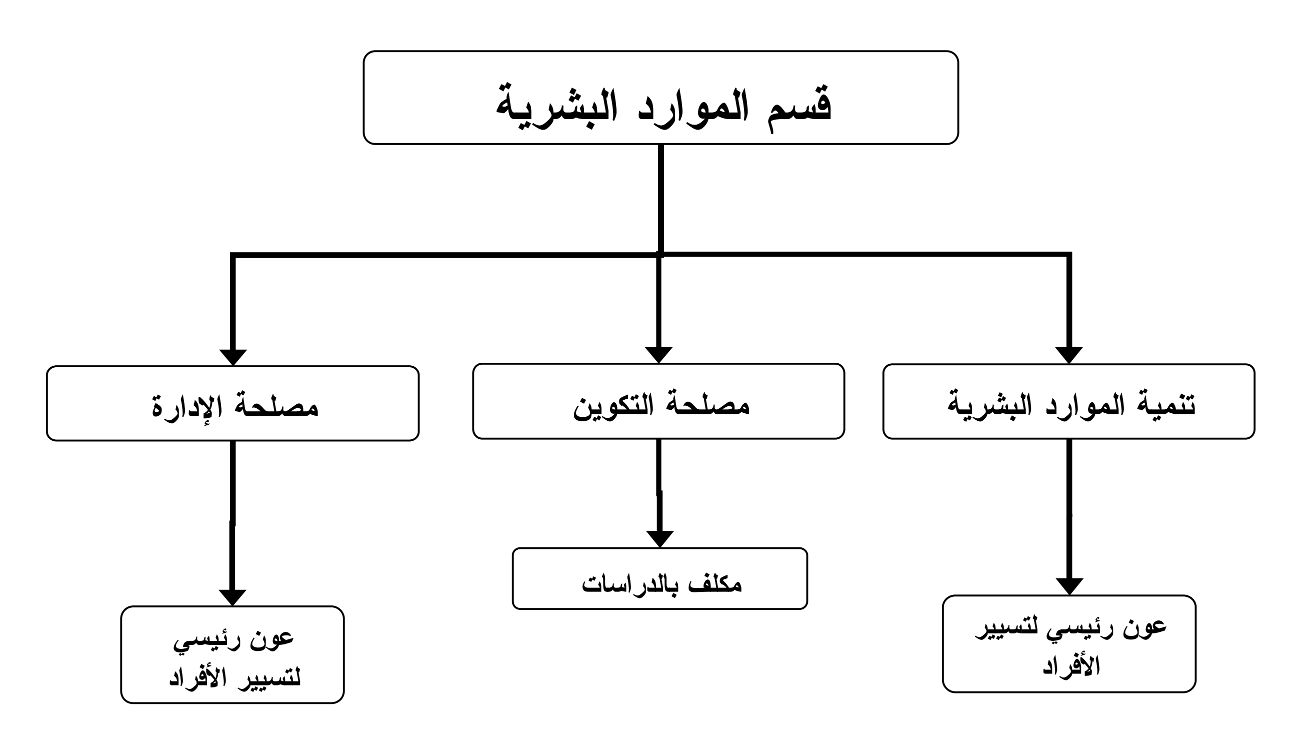


الشكل (31): الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية

أما الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية على مستوى المديريات الجهوية للشركة فهو مبـين فـي الشكل (32).

نظام معلومات الموارد البشرية

تحتوي الشركة على نظام للمعلومات لتسيير الموارد البشـــرية، GIP أي تســـيير الإعـــلام الآلـــي للأفراد، هذا الأخير مقسم بدوره إلى نظامين رئيسيين GIP SIM وهو نظام مساند لإدخـــال المعلومـــات ومتخصص في متابعة المسارات المهنية للأفراد، ونجد فيه كل المعلومات المتعلقة بجميع الأفراد العـــاملين بالشركة، وGIP GEVA أي تسيير العناصر المتغيرة للنشاط، وهو نظام مخصـــص لإعـــداد وحســـاب الأجور الشهرية لجميع عمال الشركة.



الشكل (32): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

المبحث الثاني: التسيير التنبئي للموارد البشرية في شركة سونلغاز توزيع الشرق

حتى نتعرف على مدى تطبيق التسيير التنبئي للموارد البشرية في شركة سونلغاز توزيـــع الشـــرق، سنتبع أسلوب المقارنة، والذي نسعى من خلاله إلى مقارنة المراحل التي تعرضنا إليها في الجانب النظري العملي (الفصل الثاني) وتلك المطبقة في الشركة محل الدراسة.

1- تحديد مشاريع التطوير

بعد صدور القانون رقم 02-01 لــ 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريــق القنوات والذي فتح سوق إنتاج الكهرباء للمنافسة (بالنسبة للخواص أو للأجانب)، وكذلك الفصل، في شــكل فروع، لوظائف الإنتاج، نقل الكهرباء والغاز، وكذلك التوزيع، هذه الفروع ستكون فــي شــكل شــركات أسهم.

قرر تغيير النظام الأساسي الذي كان في شكل مؤسسة عموميـــة ذات طــابع صـــناعي وتجـــاري (EPIC) لسونلغاز إلى شركة بالأسهم (SPA) وذلك حسب المرسوم الرئاسي رقــم 02-195 فــي 01 جوان 2002.

صيرورة إنشاء الفروع المقررة من طرف الجمعية العامة لسونلغاز. شركة ذات أسهم بتـــاريخ 26 أوت 2003 طبقا لأحكام المادة 173 من القانون رقم 02-01 الذي يرتقب فترة انتقالية بـــ 5 سنوات.

إنشاء ثلاثة فروع في 1 جانفي 2004 GRTE، GRTG، SPE ، أما بالنسبة لفروع التوزيع تــم إنشاء لجنة الإعداد عن طريق قرار الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز (رقم PDG/05-204) فـــي 06 مارس 2005، بهدف تفريع هذا النشاط المستهدف لسنة 2006. وقد تم تعيين فريق عمـــل عـــن طريـــق القرار رقم 49/م ع/2005 الذي قام بوضع مخطط تقدم للأعمال والذي يتمحور حول (المنهجية المتبعة):

1. تحديد الخيارات التنظيمية؛
2. تحديد الهياكل التنظيمية النمطية:
   - تحديد الهيكل التنظيمي النمطي للإدارة العامة (DG)؛
   - تحديد الهيكل التنظيمي النمطي للمديرية الجهوية (DR)؛
   - تحديد الهيكل التنظيمي النمطي للمقاطعة (الكهرباء والغاز)؛
   - تحديد الهيكل التنظيمي النمطي للمصالح التجارية.

بالنسبة لوظيفتي الموارد البشرية والمالية المحاسبية سواء على مستوى DG أو على مستوى DR، تم تحديد الهياكل الجزئية بمشاركة المدراء المعنيين.

3. إعداد نسب وفرضيات التعديل؛
4. تحديد أبعاد الهياكل التنظيمية للـــ DR (متضمنة المقاطعات والمصالح)؛
5. المقارنة مع التعداد المتوفر؛
6. تحديد الفروقات، مصادقة نسب التأطير، تحديد ومصادقة مصادر الفروقات؛

7. سيناريو وضع التنظيم حيز التنفيذ؛
8. تحديد الأعمال المتبقية للإنجاز.

فبالنسبة للخيارات الكبرى فتمثلت في الآتي:

- خلق مديريات جهوية (DR) جديدة،(أو هيكل تنظيمي)؛
- الفصل بين الأنشطة التقنية والتجارية؛
- الفصل بين الطاقتين (الكهرباء والغاز)؛
- إعادة إدماج عملية رصد العدادات؛
- تعميم المخابر (الكهرباء والغاز)؛
- تعميم هياكل الأشغال تحت التوتر؛
- تعميم هياكل التحكم عن بعد؛
- تدعيم التأطير في كل المستويات؛
- خلق مركز محاسبي على مستوى كل DR.

وفيما يخص مستويات المناصب المعتمدة في التنظيم الجديد فهي مبينة في الجدول التالي:

المديرية العامة Direction général	مديرية Direction	دائرة Département	قسم Division	مصلحة Service	شعبة subdivision
المديرية الجهوية Direction régionale			قسم Division	مصلحة Service	شعبة subdivision
المقاطعة District				مصلحة Service	شعبة subdivision
الوكالة Agence				مصلحة Service	شعبة subdivision

الجدول (10): مستويات المناصب المحتفظ بها في التنظيم

2 - ترجمة الأهداف الإستراتيجية في شكل هياكل، عدد وأنواع المناصب اللازمة

هذه المرحلة النظرية موافقة للعنصر الثاني والثالث في المنهجية المقترحة أعلاه، والتي تعني بتحديد الهياكل التنظيمية النمطية وكذا إعداد نسب وفرضيات التعديل.

الهدف من تحديد الهياكل التنظيمية هو أساسا تحديد مختلف الوظائف والمناصب وبالتالي عدد العمال اللازمين لتأدية هذه الوظائف ولشغل المناصب المختلفة.

ولقد حددت نسب التعداد كما يلي:

- شبكة متوسطة التوترMT

1عون لكل100 كلم إلى 1عون لكل 120 كلم

- شبكة ضعيفة التوتر BT

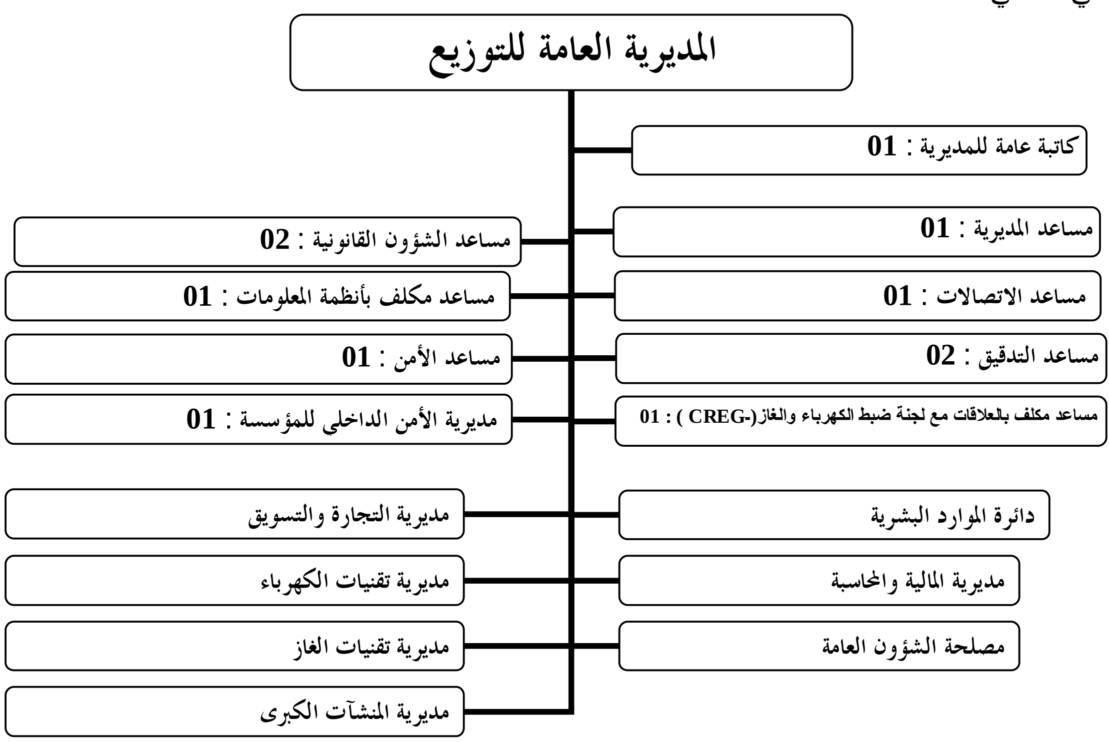
1عون لكل 130كلم إلى 1عون لكل 200 كلم

- راصد محصل

1عون لكل 2500 مشترك إلى 1عون لكل 3500 مشترك

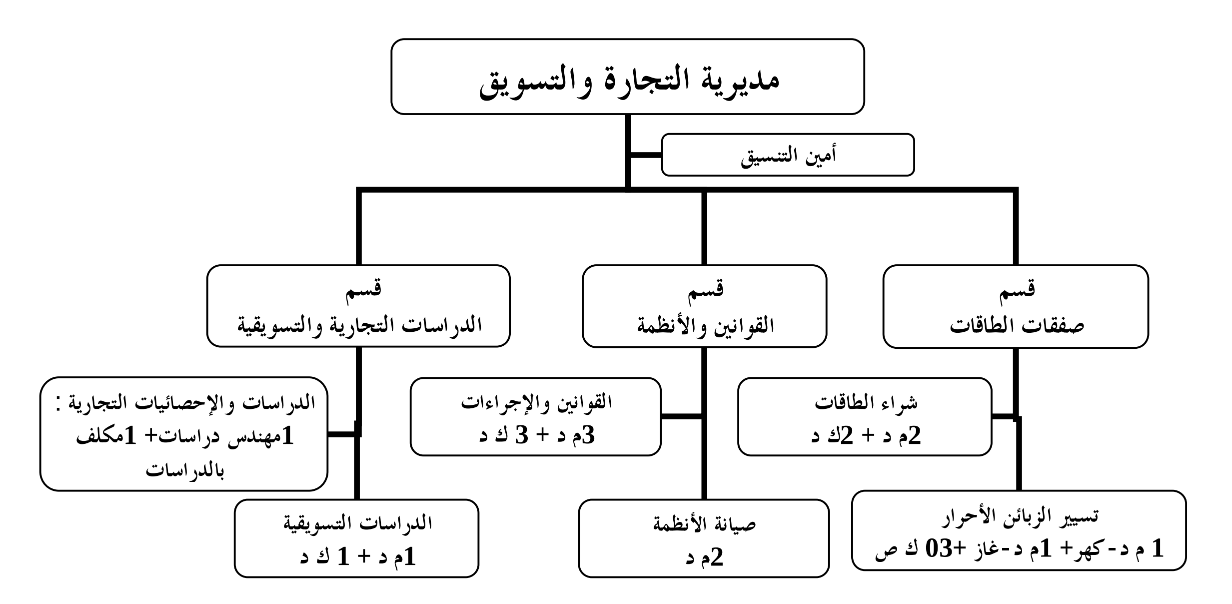
سنعرض الهياكل التنظيمية المعيارية لمختلف المستويات مع تبيان احتياجات كل هيكل من المـــوارد البشرية اللازمة كما تم تحديدها من طرف فريق العمل.

فبالنسبة للمديرية العامة للتوزيع ومختلف مديرياتها الإدارية فالهيكلة التنظيمية المعيارية لكـــل منهـــا هي كالآتي•:

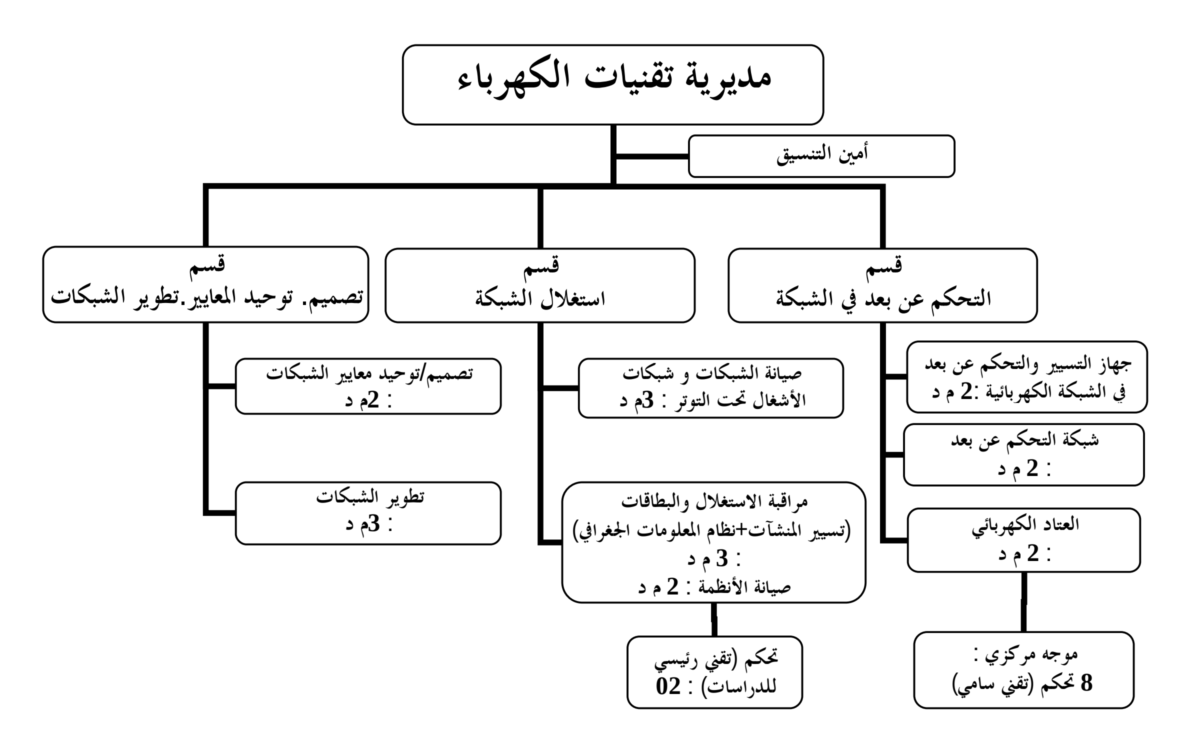


الشكل (33): الهيكل التنظيمي المعياري للمديرية العامة للتوزيع

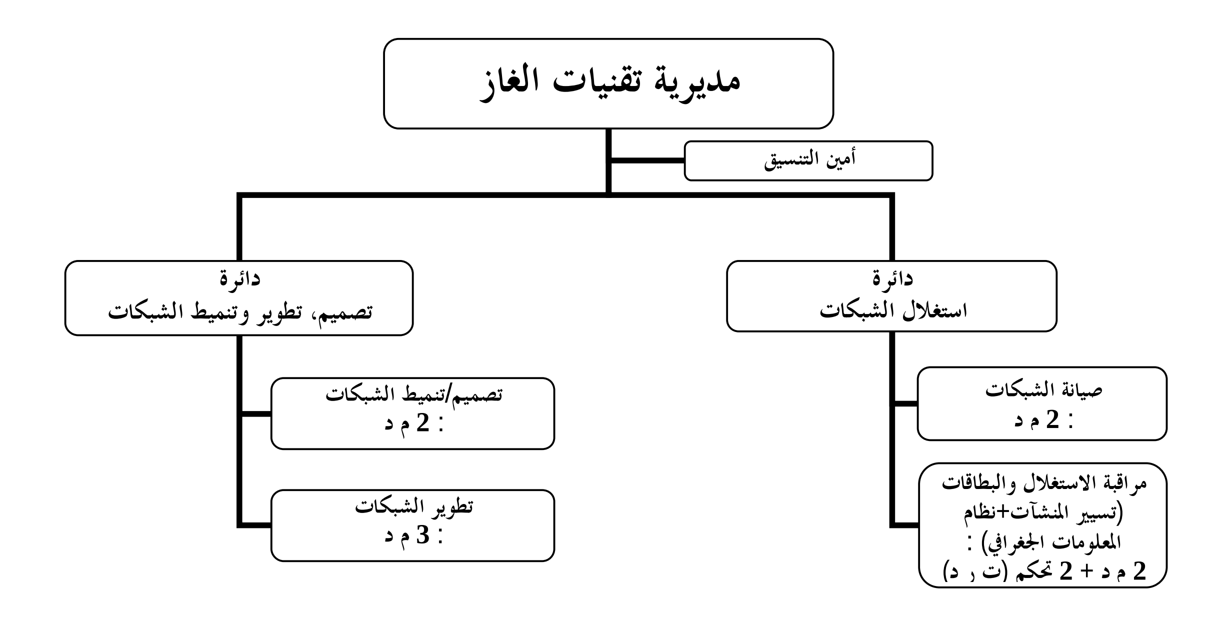
• الرموز المستعملة في الأشكال هي: م د: مهندس دراسات، ك د: مكلف بالدراسات، ك ص: مكلف بالصفقات، ت ر د: تقني رئيسي في الدراسات، ن: نسبي، ن م ج: نظام المعلومات الجغرافي، MT: توتر متوسط، MP: ضغط متوسط



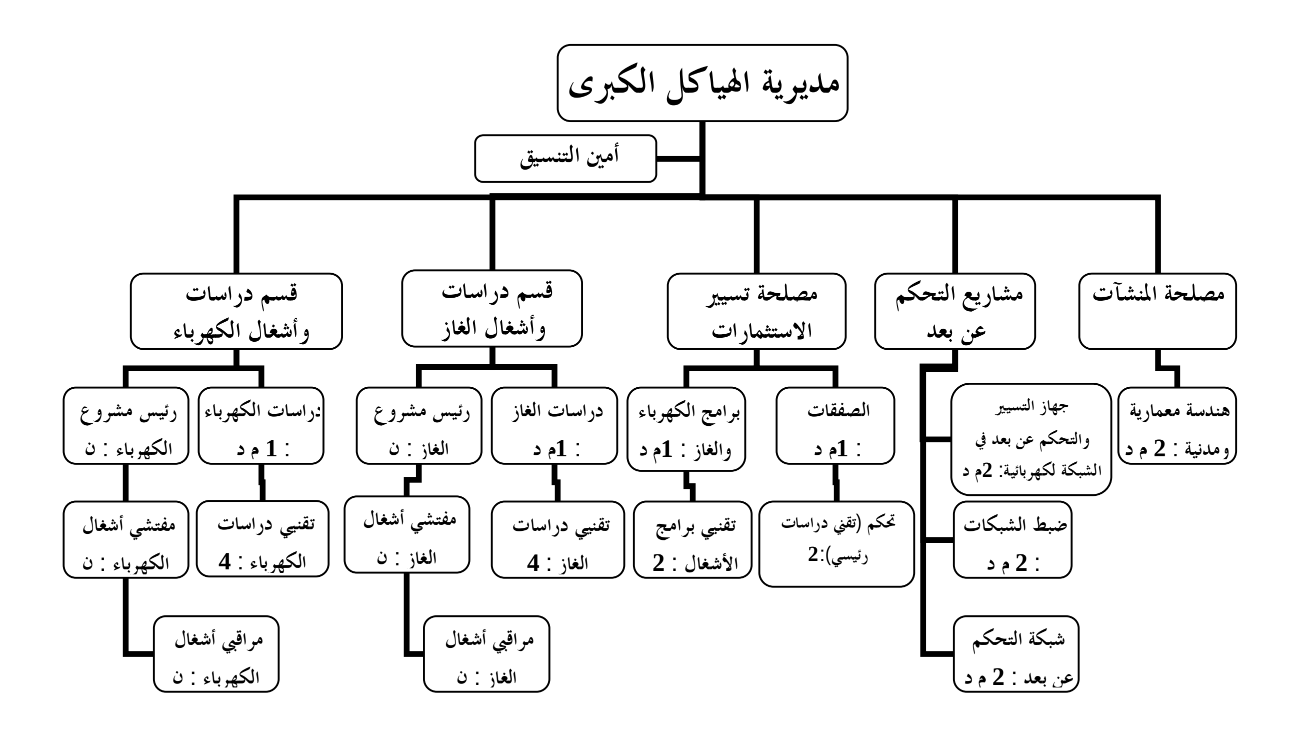
الشكل (34): الهيكل التنظيمي المعياري لمديرية التجارة والتسويق



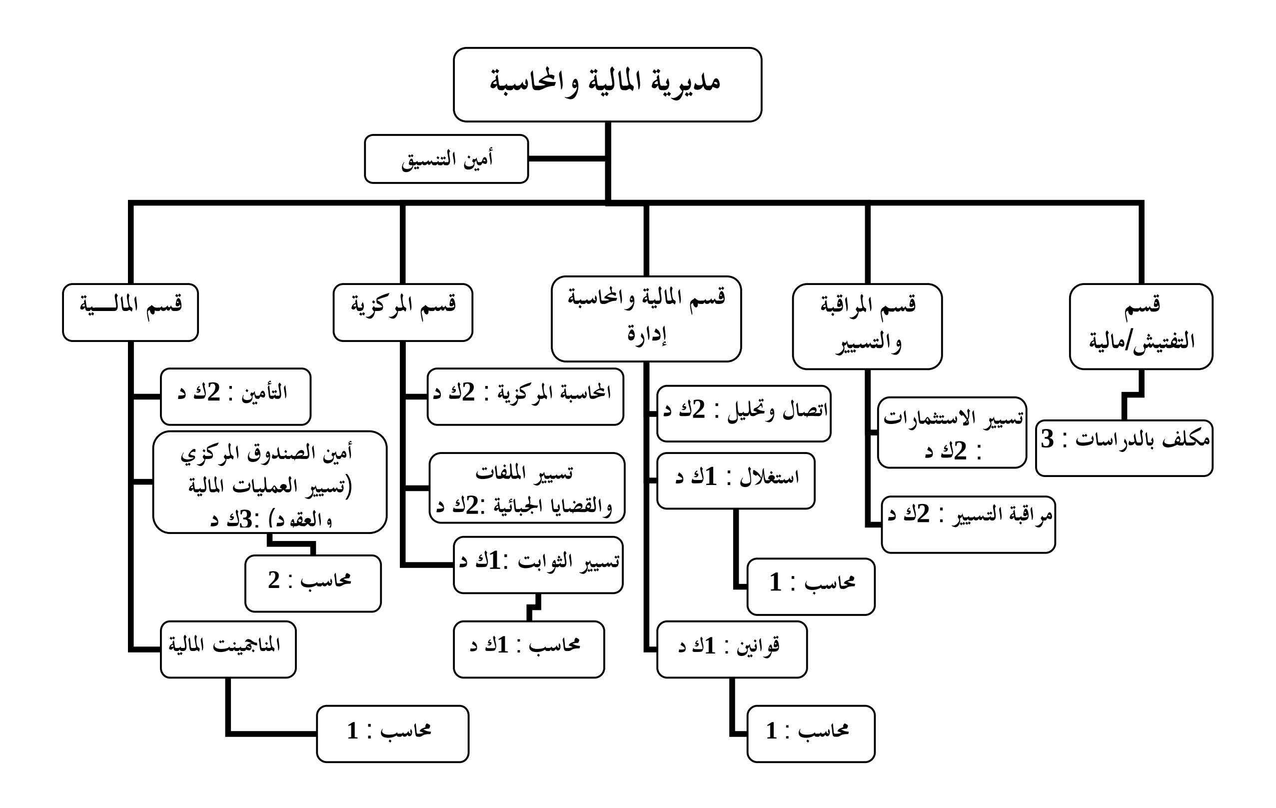
الشكل (35): الهيكل التنظيمي المعياري لمديرية تقنيات الكهرباء



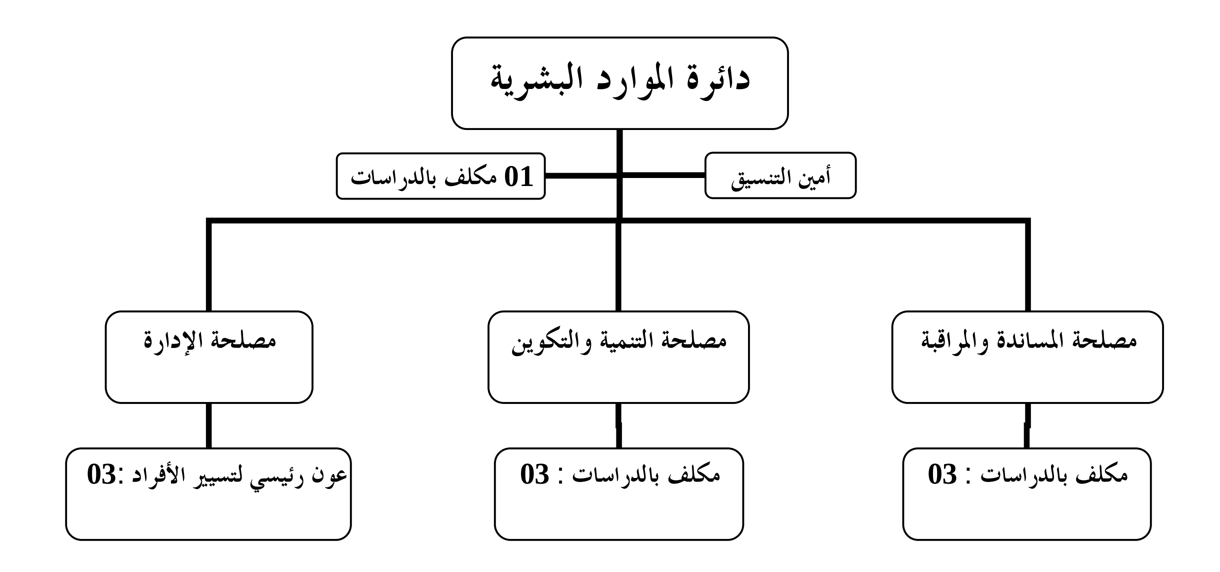
الشكل (36): الهيكل التنظيمى المعياري لمديرية تقنيات الغاز



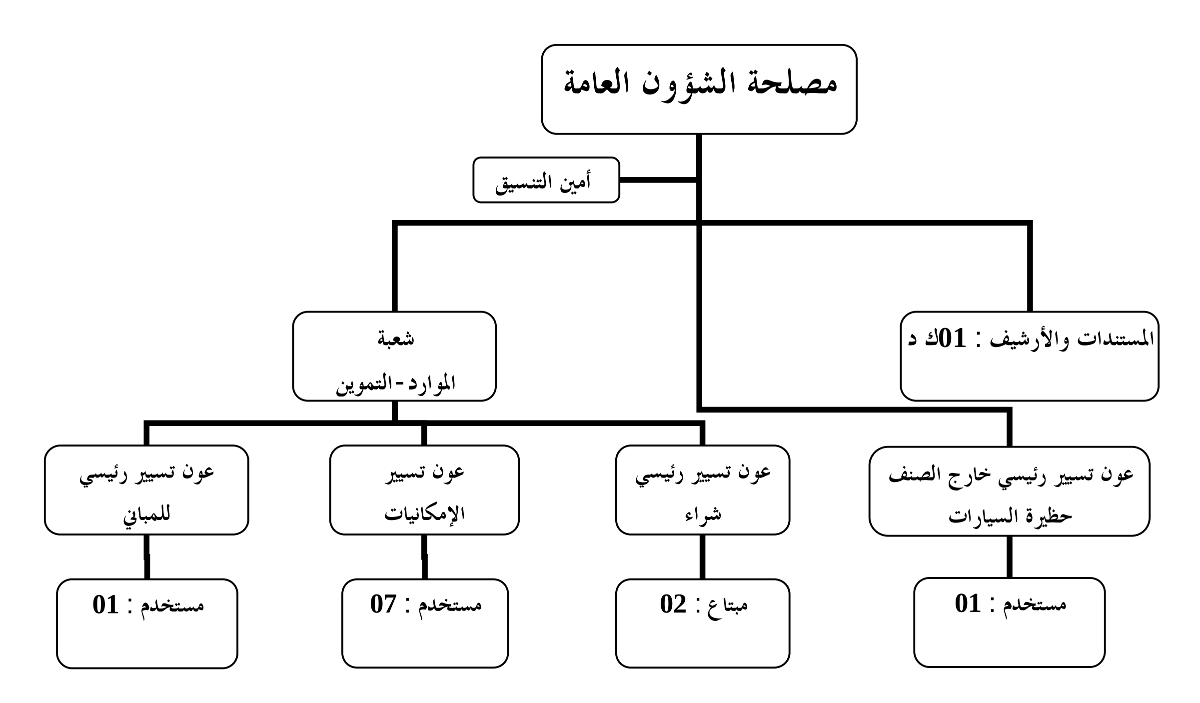
الشكل (37): الهيكل التنظيمى المعياري لمديرية الهياكل الكبرى



الشكل (38): الهيكل التنظيمى المعياري لمديرية المالية والمحاسبة

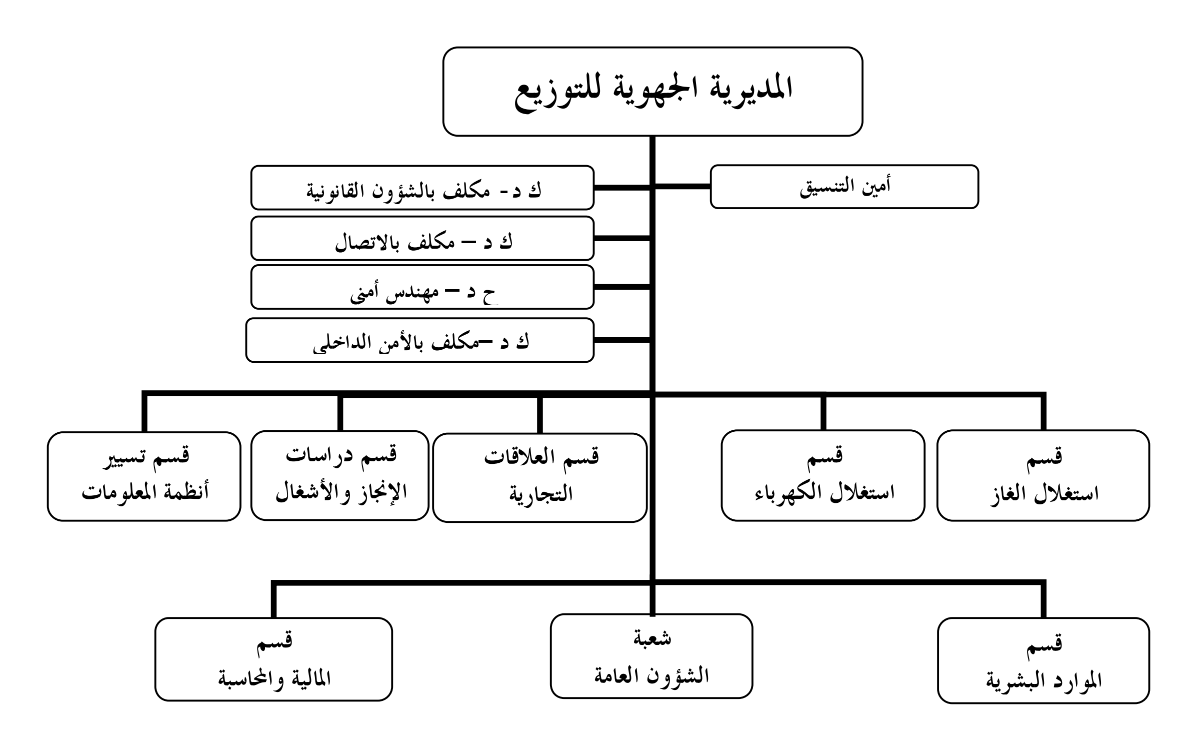


الشكل (39): الهيكل التنظيمي المعياري لدائرة الموارد البشرية

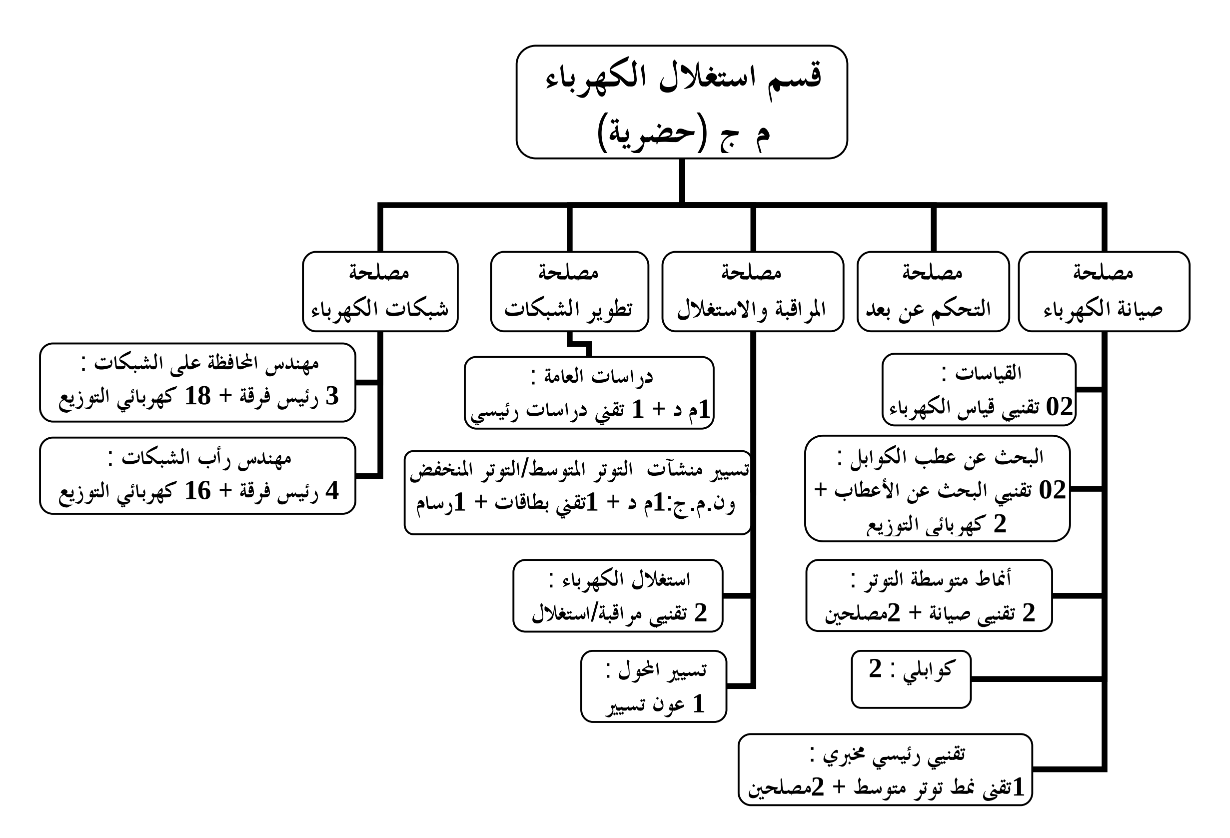


الشكل(40): الهيكل التنظيمي المعياري لمصلحة الشؤون العامة

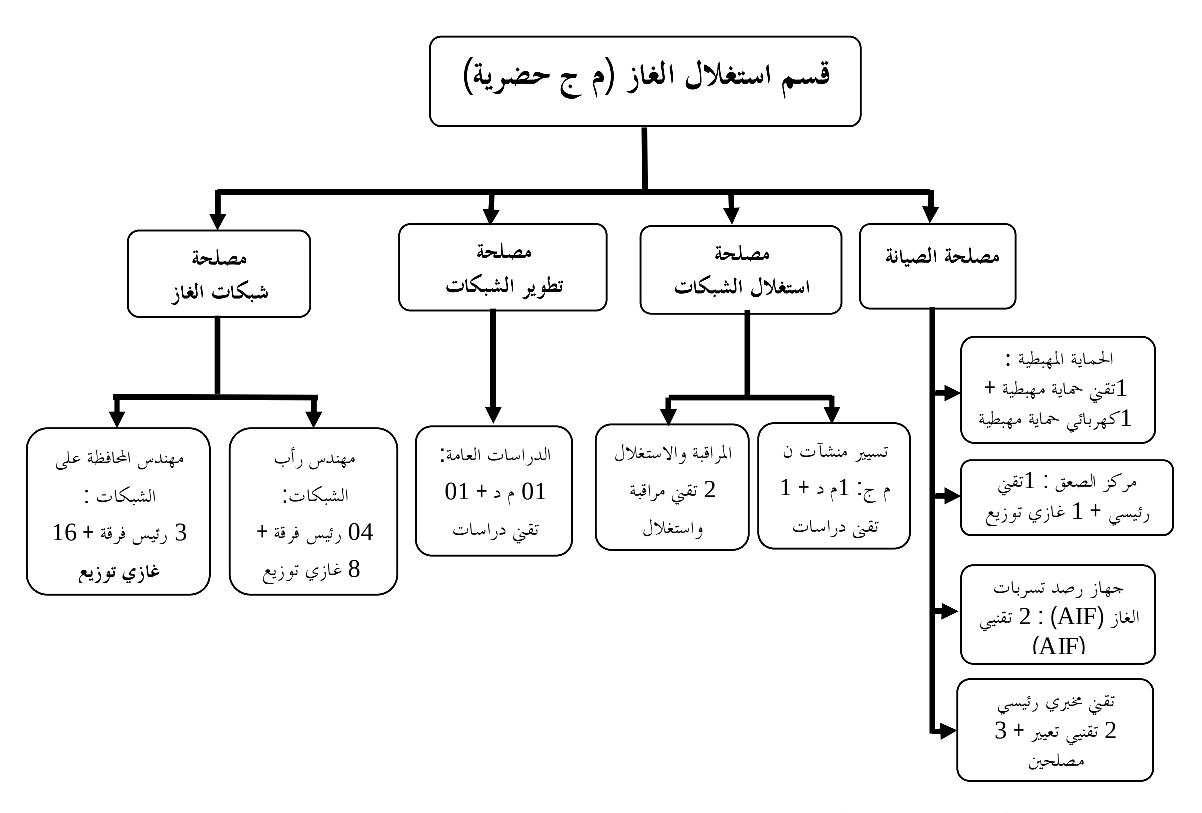
أما بالنسبة لمختلف المديريات الجهوية لـــSDE ومختلف أقسامها فالهيكلة التنظيمية المعياريـــة لهـــا هـــي كالآتي:



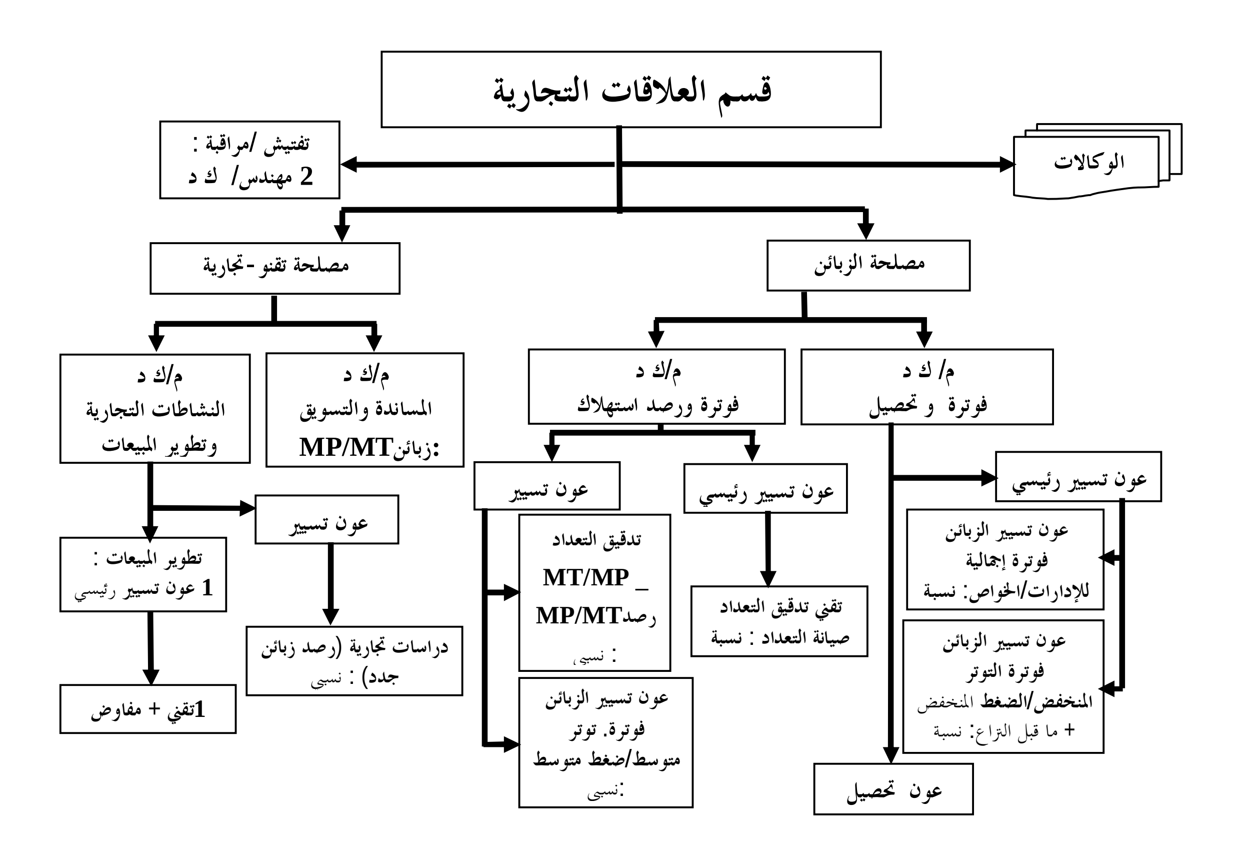
الشكل (41): الهيكل التنظيمي المعياري للمديرية الجهوية



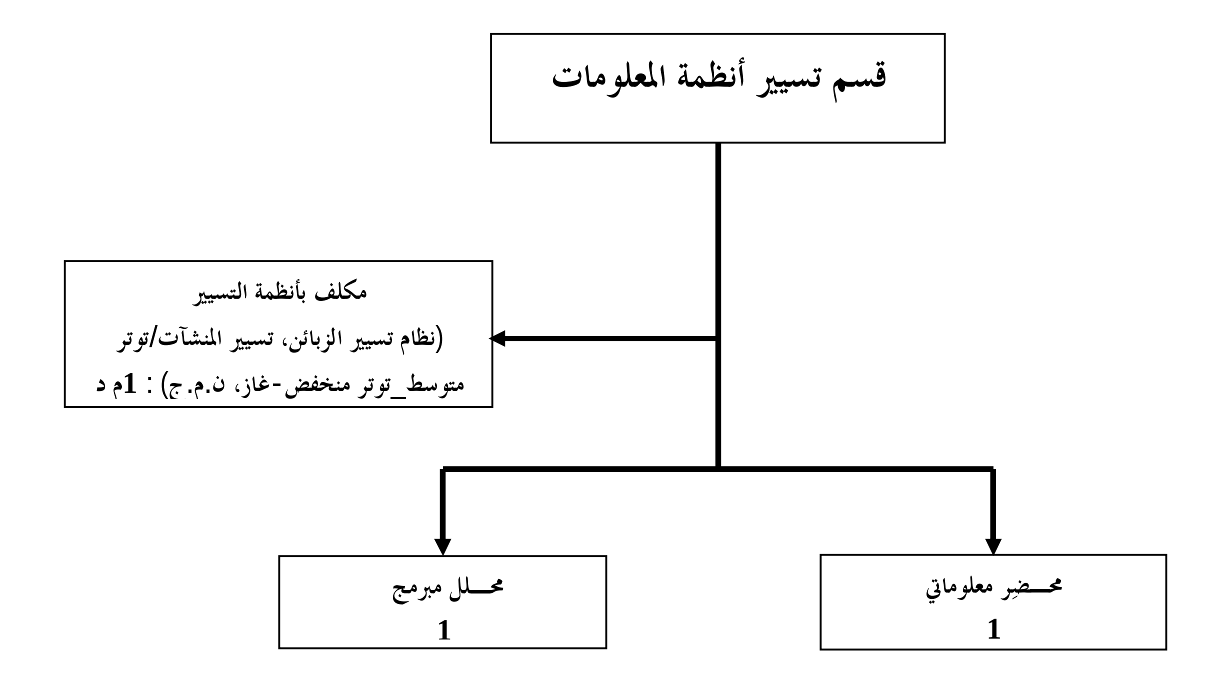
الشكل(42): الهيكل التنظيمي المعياري لقسم استغلال الكهرباء (م ج حضرية)



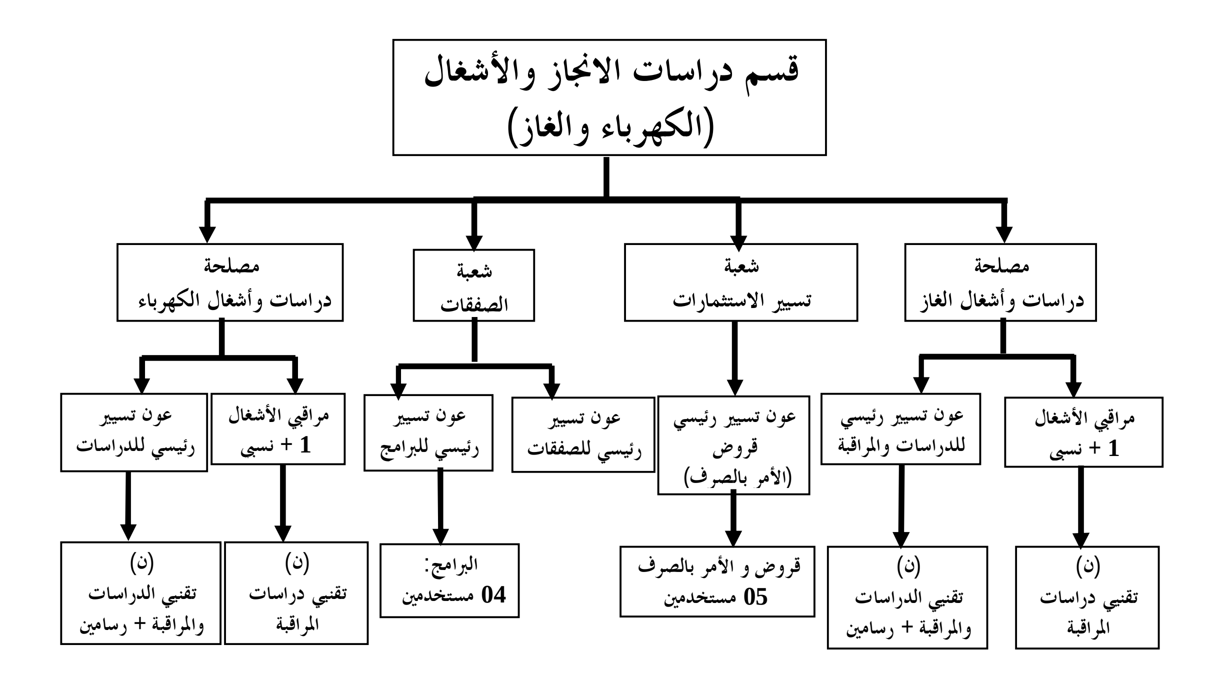
الشكل (43): الهيكل التنظيمي المعياري لقسم استغلال الغاز (م ج حضرية)



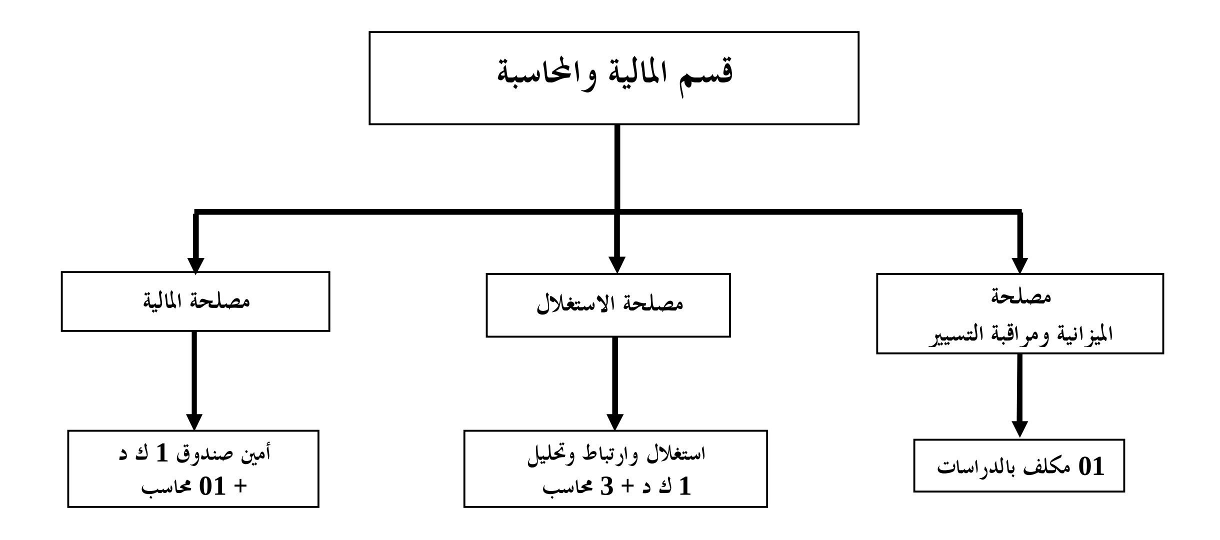
الشكل (44): الهيكل التنظيمي المعياري لقسم العلاقات التجارية



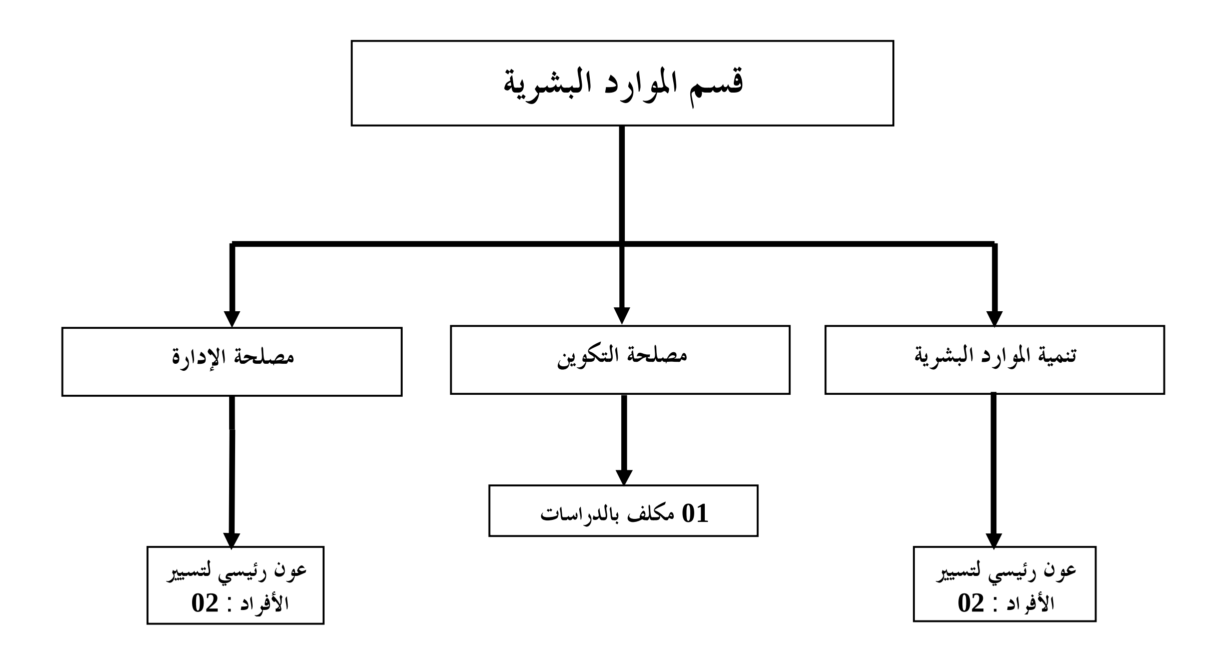
الشكل (45): الهيكل التنظيمي المعياري لقسم أنظمة المعلومات



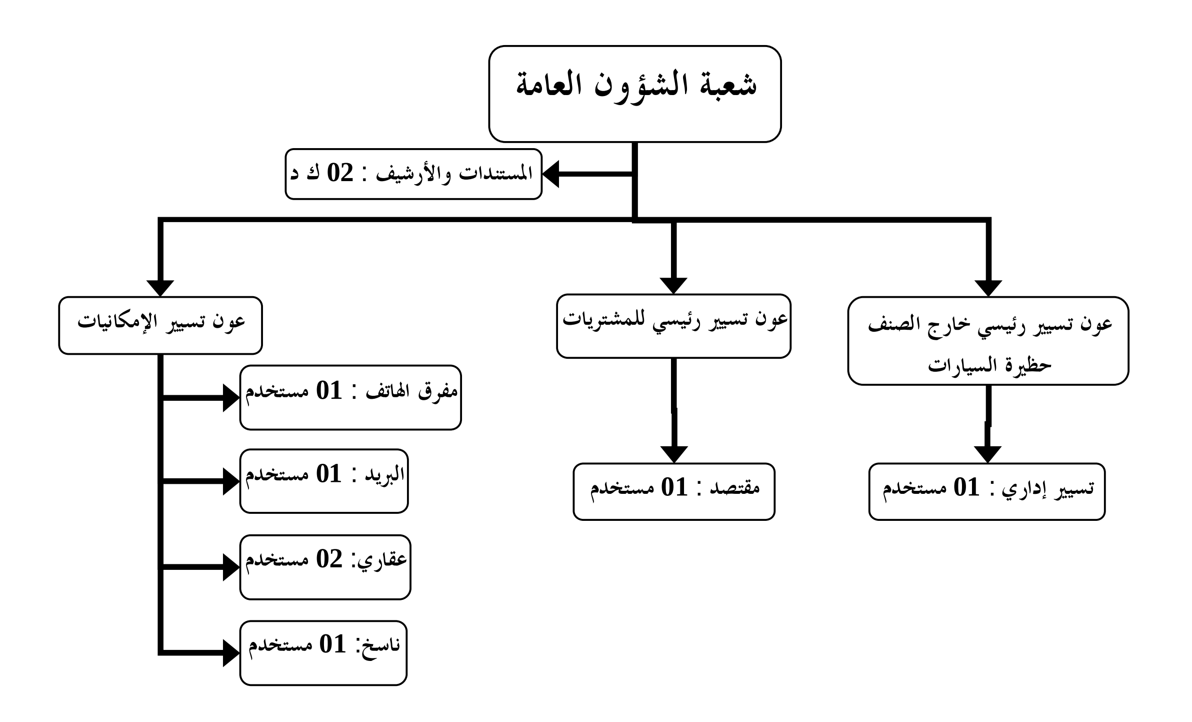
الشكل (46): الهيكل التنظيمي المعياري لقسم الدراسات والأشغال



الشكل (47): الهيكل التنظيمى المعياري لقسم المالية والمحاسبة

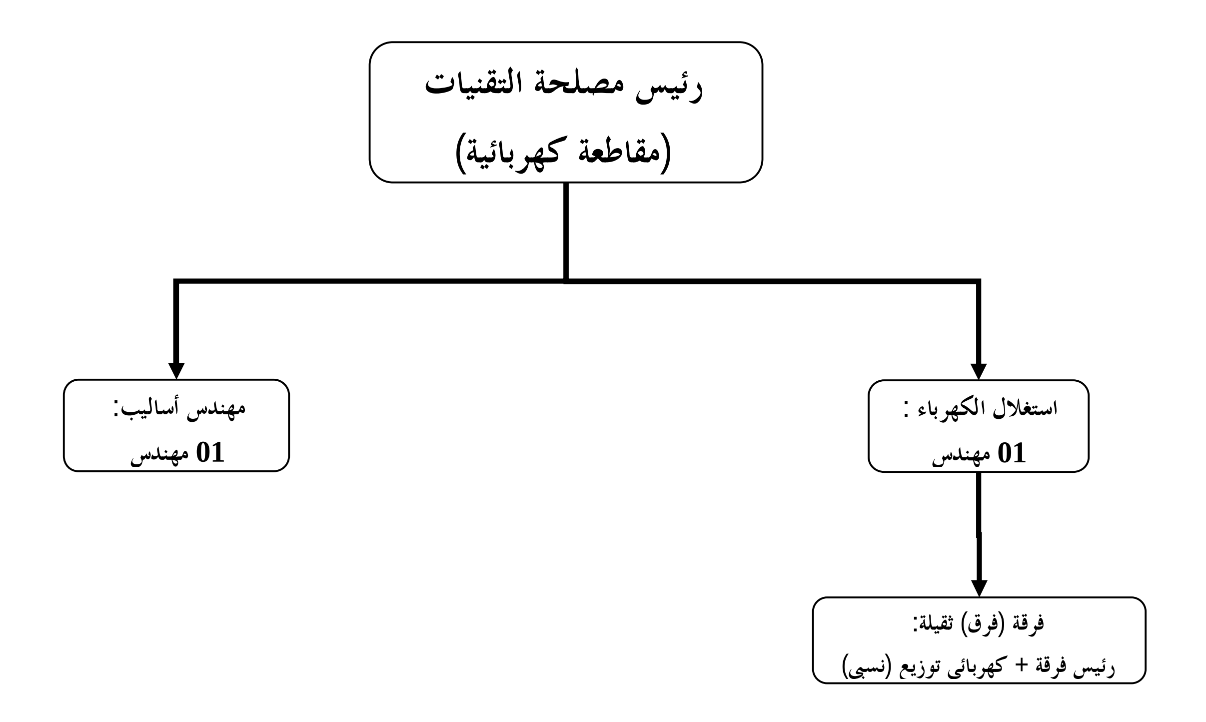


الشكل (48): الهيكل التنظيمي المعياري لقسم الموارد البشرية

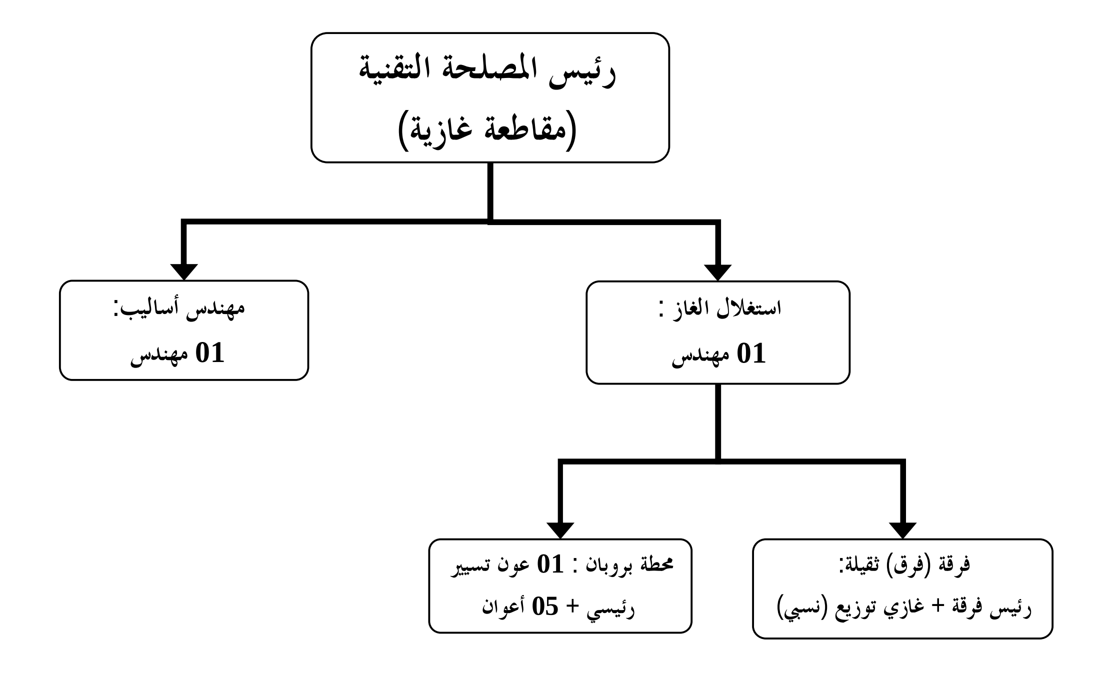


الشكل (49): الهيكل التنظيمي المعياري لشعبة الشؤون العامة

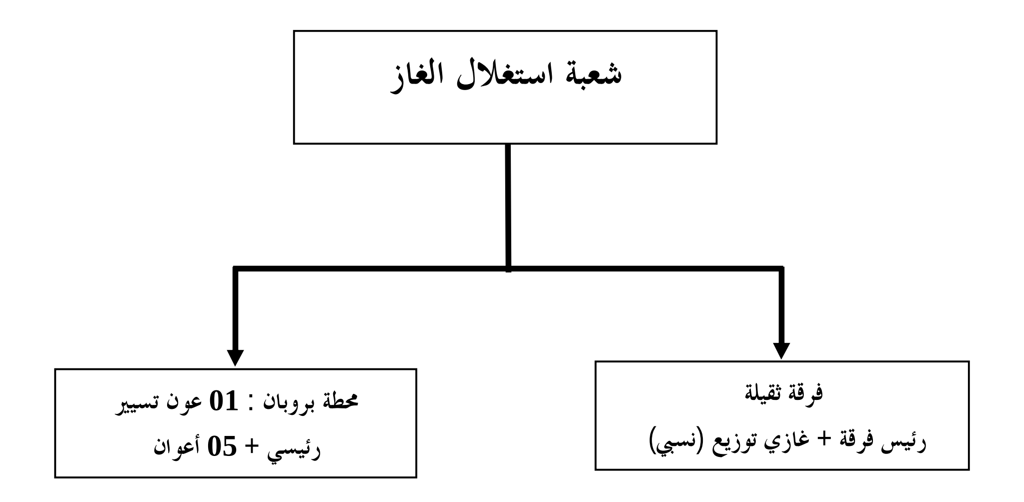
وكذلك الشيء بالنسبة لكل من المقاطعة الكهربائية والغازية وشعبة استغلال الغاز والوكالة التجارية فالهيكلة التنظيمية المعيارية لها هي كالآتي:



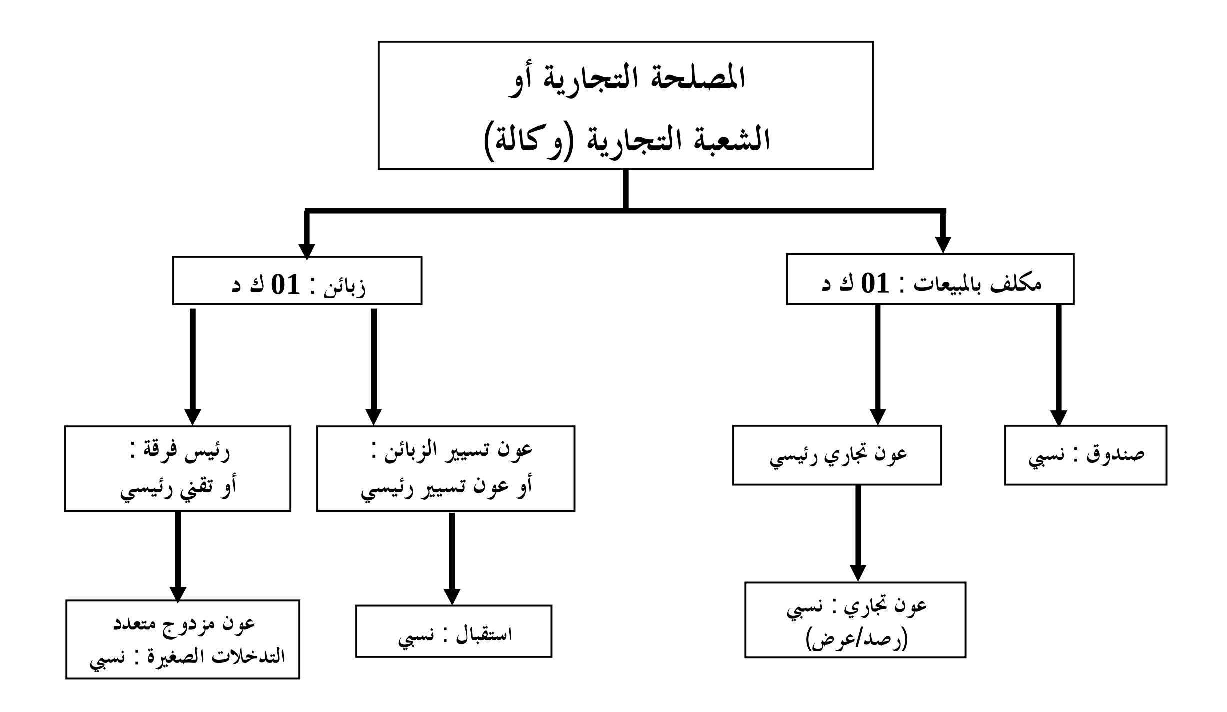
الشكل (50): الهيكل التنظيمي المعياري للمقاطعة الكهربائية



الشكل (51): الهيكل التنظيمي المعياري للمقاطعة الغازية



الشكل (52): الهيكل التنظيمي المعياري لشعبة استغلال الغاز



الشكل (53): الهيكل التنظيمي المعياري للوكالة التجارية

إضافة إلى تحديد الهياكل المعيارية وعدد المناصب المتوفرة على كل هيكل، تم كذلك إعداد بطاقات توصيف للمناصب المختلفة، خاصة تلك المناصب الجديدة التي تم خلقها بسبب إعادة التنظيم، ونأخذ علـــى سبيل المثال بطاقة توصيف وظيفة "ملحق تجاري" (Attaché commercial).

اسم المنصب: ملحق تجاري (Attaché commercial)

الرمز°: W94 **الرتبة:** 13/12 **الوظيفة:** تجارية GSP°: تحكم

تحديد محتويات الوظيفة: حماية مداخيل سونلغاز (الخسائر والتحصيل) عن طريق التكفل بأنشطة الرصد والتحصيل، تقديم الاستشارة، توجيه وتلبية رغبات الزبائن.

المسئوليات	المعارف	المؤهلات والسلوكات
<u>التجارية</u> حماية المداخيل «مخطط حماية المداخيل PDR» خسائر **1.1. <u>نشاط الرصد</u>** • **التكفل بتنظيم الدفاتر** o موازنة الزبائن في كل دفتر؛ o موازنة الدفاتر عبر كل جولة؛ o توزيع الزبائن جغرافيا (حضرية وجماعية)؛ o إعادة الترقيم التسلسلي لدفاتر الزبائن؛ o خلق دفاتر جديدة. • **احترام رزنامة الرصد:** o ملاحظة وتسجيل الشذوذ (عتاد، تسيير وتجاوزات)؛ o ضمان التكفل بالمشار إليهم؛ o مصادقة الرصد. • **مصادقة ومراقبة التحيينات لملف الزبائن:** o التسعيرات؛ o تصنيف النشاط الاقتصادي (CAE)	**<u>التجارية</u>** **<u>معرفة</u>:** • **السياسة التجارية للمؤسسة.** o التنظيم؛ o دور العون بالنسبة للتنظيم. • **دفتر الشروط العام** (قسم MP/BP). • **الإصغاء للزبائن مؤشر رضا الزبائن .(ISC)** • **مبدأ الرصد:** o نشاط الرصد o المناطق الجغرافية o مسار الرصد o عادات وسلوكات الزبائن o مستندات الرصد o قراءة العداد	**قدرة التأطير:** • حس التنظيم؛ • حس المراقبة. **القدرات التنظيمية** • حس الأجل • التنظيم والمناهج • اليقظة • الصرامة **القدرات الفكرية** • حس الحكم • تحليل • تركيب • حل المشاكل **القدرات الفردية** • المثابرة • روح المبادرة

o العدادات (قديمة، معطلة، الرقم، لا يعمل،...) o الزبائن غير المدمجين؛ o تحركات،... . **التكفل بمختلف انحرافات التسيير بالإضافة إلى الشكاوى.** • نصح وتوجيه الزبائن • معالجة حالات الغش وتحديد الخسائر **1.2.نشاط الفوترة** • توزيع على الأعوان المكلفين بنشاط الرصد الفواتير التي سيعرضونها والسهر على احترام آجال العرض • استغلال وتحليل إرجاعات الإعلام الآلي. • التكفل بالشكاوى ذات الصلة بالفوترة. • استعادة التحيينات المرفوضة في ملف الزبائن. • إعادة الفوترة وتقديمها للمسئول للمصادقة عليها في الآجال • متابعة مبيعات الكهرباء والغاز. • متابعة الإحصائيات: o الاستهلاكات الضعيفة؛ o الاستهلاكات المعدومة؛ o العدادات العاطلة؛ o التفريعات المعدومة الإنتاجية.	o تسجيل رقم العداد • **مبدأ الفوترة** o نشاط الفوترة o النظام التسعيري o قراءة الفاتورة o فوترة الطابع الجبائي o الأقساط الثابتة o الرسوم الثابتة (RTA, TVA, taxes de l'habitat...) o المعالجة المعلوماتية (استهلاك معدوم، إيصال كهربائي أو غازي غير منتج) • **اقتصاد الطاقة** • **معرفة بالإعلام الآلي** o معالجة النصوص، الجداول، القواعد البيانية، الأدوات الإحصائية .... • **نظام تسيير الزبائن** (SGC) o إيرادات الرصد o التحصيل o تسيير الصفقات	• استقلالية • يلهم الثقة • نضج العقل (متزن ومتمعن) **القدرات الاجتماعية** • سهولة الاحتكاك • الإصغاء • التكيف مع مختلف الوضعيات والأشخاص • الاهتمام • الاكتراث بالزبائن • تسيير الفرق.

1.3. نشاط الوصل

- التكفل بطلبات الوصل البسيطة التي يأتي بها الأعوان.
- إعلام التدرج بحالات الغش والتنازلات المثبتة.

2. حماية المداخيل « PDR » التحصيل

- متابعة وتحليل محفظة الديون عبر:
  - العمر؛
  - الأوزان « التجزئات»؛
  - المجموعة
- متابعة التحصيلات بالمسكن.
- متابعة وتوزيع جداول:
  - التحصيل؛
  - القطع/الإعادة
  - وضع العداد/نزع العداد
- ضمان المنطقة مع المحصل.
- المحافظة الدائمة على الجرد الدوري.
- نصح وتوجيه الزبون.

- **مختلف حالات الغش**
  - معالجة حالات الغش
- **إجراء وصل زبائن جدد:**
  - ربط بسيط
  - زيادة القوة
  - تغيير محل الربط أو العداد.
  - نصب العدادات.
- **إجراءات تحصيل الديون.**
  - محفظة الديون
  - القبض
  - القطع/إعادة التموين، وضع العداد/نزع العداد
  - ما قبل النزاع
- **تقنيات :**
  - الاتصال مع الزبون

التقنية • **تأمين المنطقة مع فرق التدخلات الصغيرة للتكفل بالاختلالات الملاحظة في الميدان:** o في حظيرة العد(الحالة والاشتغال) «كلاسيكي، الكتروني والدفع المسبق؛ o مختلف حالات الغش في العداد • **قطع وإرجاع العدادات بالنسبة للذين لم يدفعوا.** • وضع ونزع العداد بالنسبة للذين لم يدفعوا • **فحص معايرة العدادات.** o إعلام تدرجه بكل الاختلالات الملاحظة على الإنشاءات (الكهرباء/غاز).	<u>التقنية</u> <u>معرفة:</u> • **المعارف القاعدية بالكهرباء والغاز:** o المعرفة بـ: قياس شدة التيار، التوتر، المقا القوة؛ o معارف بالضغط، التدفق، السلطة؛ o معارف الأمان؛ o معارف حول شبكة التوزيع. • **اشتغال عدادات الكهرباء والغاز:** o مختلف أنواع العدادات (كلاسيكي، رقمي(TC 100/5 A3 والدفع المسبق؛	

التسيير • تأمين تسيير: o موارده البشرية؛ o وسائله المادية (أدوات، أجهزة، وثائق...) • التحديث الدائم للوح التحكم الدوري.	**التسيير** **معرفة:** • **تسيير الموارد البشرية** o تسيير الحضور والغيابات؛ o القانون الداخلي؛ o طرق التقييم (المردودية، التقييم السنوي)؛ o قيادة وتنشيط الفرق. **معرفة:** • **تسيير الوسائل المادية**: o الأدوات والأجهزة؛ o معايير وشروط الصيانة؛ o مسك الجرد	

طرق الالتحاق المستعملة
تكوين عام بالنسبة للأفراد **الخارجيين** • **شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية** أو **تقني سامي** إلكتروتقني، إلكترونيك، علوم تجارية بالنسبة للأفراد **الداخلين** • **الثالثة ثانوي + تقني سامي** **شروط خاصة**: • قدرة بدنية وذهنية جيدة؛ • رخصة السياقة؛ • مظهر لائق (لباس)
شرط ممارسة النشاط: محلف قضائيا

الشكل (54): بطاقة توصيف وظيفة "ملحق تجاري" (Attaché commercial)

3.تحليل الحجم المتاح من الموارد البشرية وتحديد الفروقات ومخططات العمل

في هذه المرحلة سيتم جرد المتاح من الموارد البشرية ومقارنتها مع احتياجات إعادة التنظيم، وهو ما يوافق المراحل الأربعة الأخيرة (5، 6، 7، 8) من مخطط سير اعمل الذي حدده فريق العمل.

تعداد الموارد البشرية:

البيانات المتوفرة لدينا عن التعداد ستكون من بداية سنة 2006 إلى شهر أفريل 2007، وذلك راجع إلى تغير التنظيم والذي شرع فيه منذ جانفي 2006، وقد نجم عن هذا الأخير تغير في التعداد، ففي الهيكلة القديمة كانت منطقة التوزيع قسنطينة تحوي ستة (6) مراكز توزيع (ولايات)، أما في الهيكلة الجديدة فإن (SDE) أصبحت تظم 19 مديرية جهوية.

التعداد حسب الفئات المهنية:

تنفيذ	1105
تحكم	2770
إطارات	1178
المجموع	5053

أما بالنسبة للتعداد حسب النشاط:

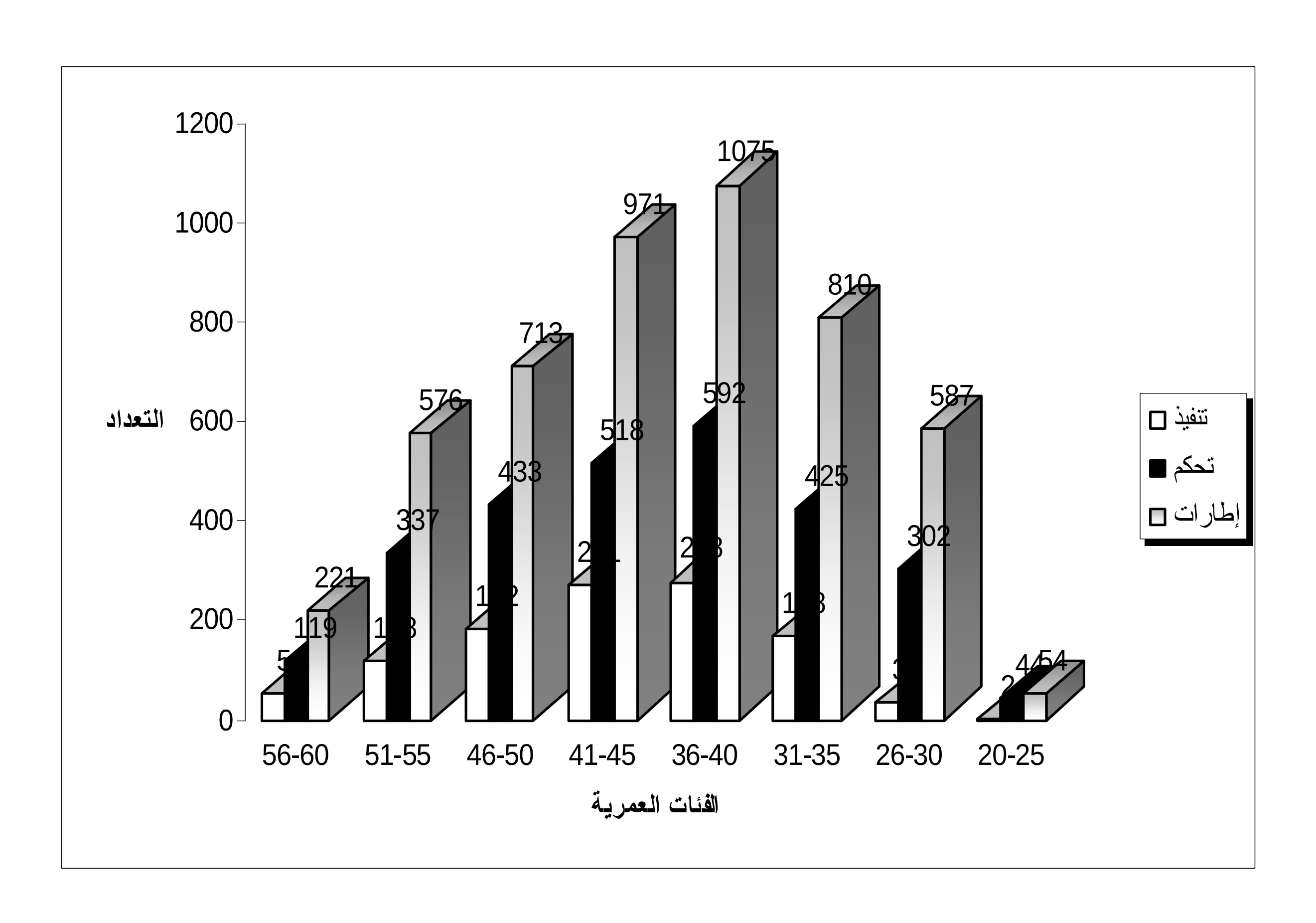
النشاط	عدد الأعوان
التجاري	2180
المحاسبة	222
الأشغال	539
الإعلام الآلي	55
الموارد البشرية	128
الكهرباء	1094
الغاز	509
الشؤون العامة	231
الكتابة العامة	95
	5093

هرم الأعمار:

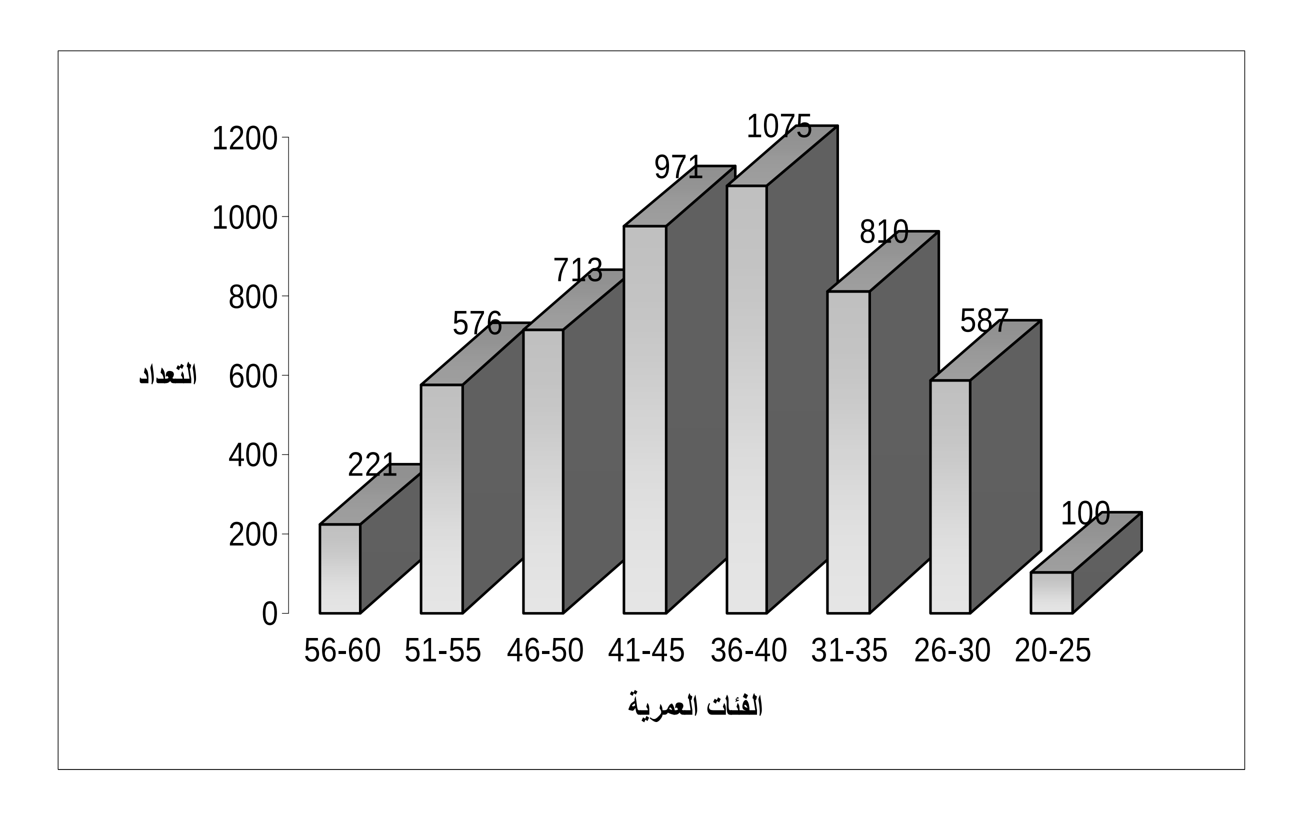
الجدول (11): تعداد العمال حسب الفئات المهنية

	25-20	30-26	35-31	40-36	45-41	50-46	55-51	60-56	**المجموع**
تنفيذ	2	34	168	278	271	182	118	52	1105
تحكم	44	302	425	592	518	433	337	119	2770
إطارات	54	587	810	1075	971	713	576	221	5053
المجموع	100	587	810	1075	971	713	576	221	5053

ويمكن توضيح هذا الجدول في الشكلين الآتيين:



الشكل (55): هرم الأعمار حسب الفئات المهنية



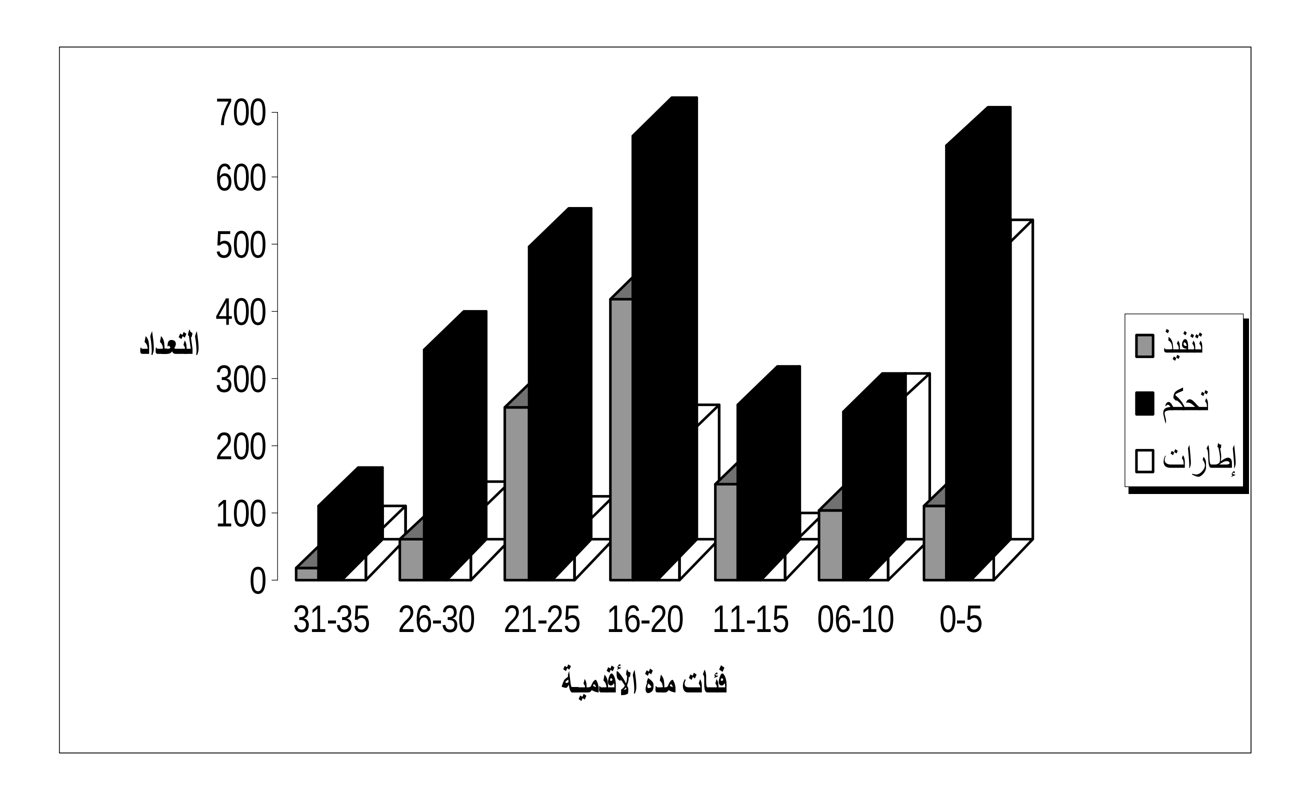
الشكل (56): هرم الأعمار

هرم الأقدمية:

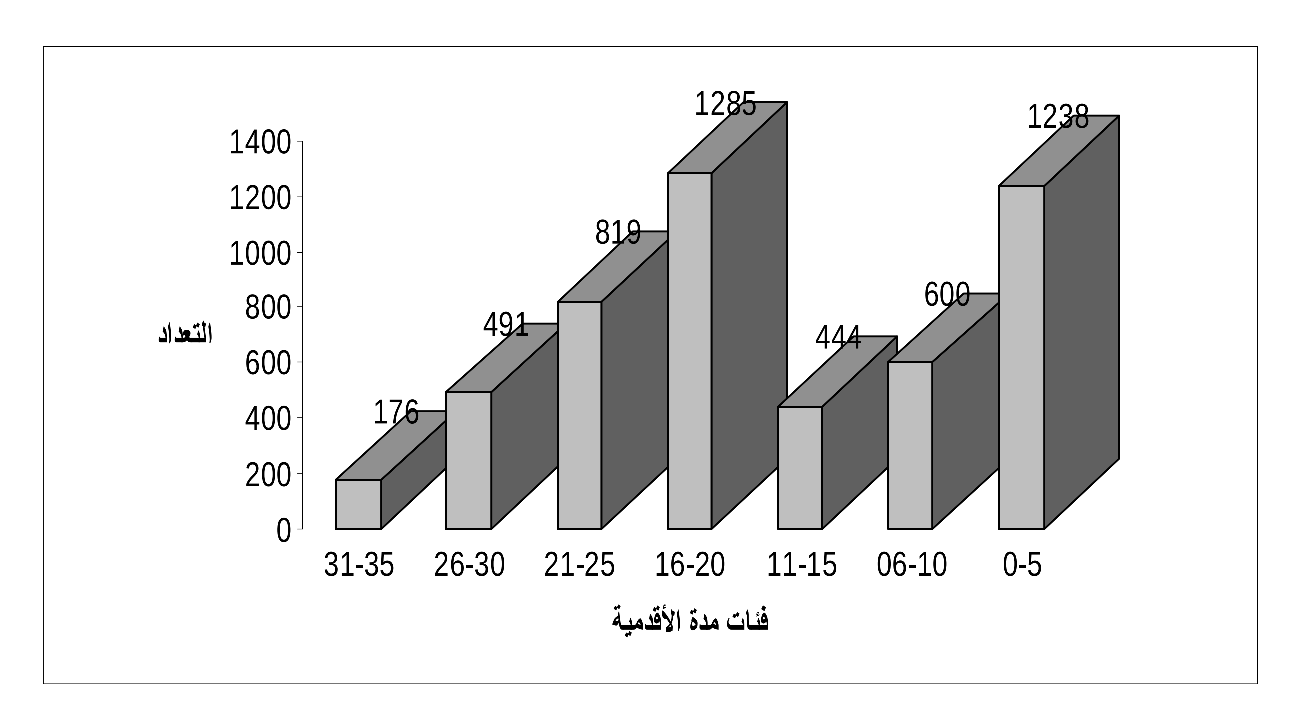
الجدول (12): تعداد العمال حسب الأقدمية

	5-0	10-06	15-11	20-16	25-21	30-26	35-31	**المجموع**
تنفيذ	109	103	143	419	255	60	16	1105
تحكم	649	249	259	662	498	344	109	2770
إطارات	480	248	42	204	66	87	51	1178
المجموع	1238	600	444	1285	819	491	176	5053

ويمكن توضيح هذا الجدول أكثر في الشكلين الآتيين:



الشكل (57): هرم الأقدمية حسب الفئات المهنية



الشكل (58): هرم الأقدمية

أما فيما يخص المؤشرات الخاصة بالتعداد، فإن بعضها لا يمكن إعداده مثل مؤشر حركية المـــوارد البشرية، والبعض الآخر سوف يعطي نتائج واهية وغير معبرة مثل معدل دوران العمل بمختلف أشـــكاله، وذلك راجع للتوظيف الكبير الذي تشهده الشركة (كما يبينه هرم الأقدمية أعلاه)، وكذلك لأنه لا يـــتم نقـــل أي موظف حتى يشغل ولمدة عامين نفس المنصب.

أما ما يخص معدل الغياب المتراكم لسنة 2006 فقد بلغ 2.19%، وهو أقل من 3% أو 4%، ويعتبر معدل عادي، مما يدل على استقرار العمل وأن هناك رضا عن العمل وروح معنوية عالية عند الموظفين.

تحديد الفروقات:

يمكن تلخيص ما توصل إليه فريق العمل من جرد وتحديد للفروقات في الجدول الآتي:

الجدول (13): تحديد فروقات التعداد بالنسبة لسونلغاز توزيع الشرق ومختلف مديرياتها الجهوية

الهياكل	العدد حسب التنظيم الجديد					العدد الحالي					الفرق			
	المجموع	إطارات	تحكم	تنفيذ	معدل التأطير %	المجموع	إطارات	تحكم	تنفيذ	معدل التأطير %	المجموع	إطارات	تحكم	تنفيذ
المديرية العامة -الإدارة-	**299**	161	129	9	54	**626**	194	309	123	31	**327-**	33-	180-	114-
عنابة I	**306**	74	134	98	24	**150**	20	70	60	13	**156**	54	64	38
عنابة II	**256**	72	114	70	28	**107**	10	82	15	9	**149**	62	32	55
قسنطينة I	**316**	74	136	106	23	**182**	10	50	122	5	**134**	64	86	16-
قسنطينة II	**309**	72	128	109	23	**137**	9	46	82	7	**172**	63	82	27
سطيف I	**364**	76	151	137	21	**188**	39	89	60	21	**176**	37	62	77
سطيف II	**413**	83	165	165	20	**164**	16	129	19	10	**249**	67	36	146
الطارف	**307**	79	136	92	26	**101**	18	47	36	18	**206**	61	89	56
سكيكدة	**393**	82	154	157	21	**268**	26	110	132	10	**125**	56	44	25
قالمة	**348**	83	146	119	24	**195**	24	68	103	12	**153**	59	78	16
سوق أهراس	**327**	79	129	119	24	**130**	18	53	59	14	**197**	61	76	60
تبسة	**404**	92	162	150	23	**167**	20	62	85	12	**237**	72	100	65
أم البواقي	**397**	95	152	144	24	**223**	22	73	128	10	**168**	73	79	16
باتنة	**550**	118	207	225	21	**332**	29	121	182	9	**218**	89	86	43
خنشلة	**341**	82	137	122	24	**117**	16	43	58	14	**224**	66	94	64
ميلة	**388**	83	155	150	21	**165**	17	51	97	10	**223**	66	104	53
جيجل	**360**	79	150	131	22	**175**	30	106	39	17	**185**	49	44	92
بجاية	**483**	100	205	178	21	**299**	43	182	74	14	**184**	57	23	104
مسيلة	**457**	95	176	186	21	**225**	34	131	60	15	**232**	61	45	126
برج بوعريريج	**390**	81	154	155	21	**181**	26	109	46	14	**209**	55	45	109
المجموع	**7402**	**1760**	**3020**	**2622**	**24**	**4132**	**621**	**1931**	**1580**	**15**	**3270**	**1139**	**1089**	**1042**

بالنسبة للتغيرات المختلفة والتي من المحتمل أن تكون على التعداد الحالي من إحالات على التقاعد، ترقية، وغيرها. فإنها ستعالج (أو تدمج في برامج إعادة التنظيم) دوريا سنة بسنة، وهذا راجع لأنها لم تأخذ في الحسبان عند إعداد برامج إعادة التنظيم، وذلك لصغرها جدا مقارنة مع التعداد المنشود في إعادة التنظيم هذه.

بعد تحديد الفروقات في التعداد والتي تظهر جليا أن هناك عجزا في التعداد عموما يقدر بـ: 3270 فرد، أي ما يقارب 79.13% من التعداد الحالي، تم تحديد مخططات العمل لسد هذا العجز أو سيناريوهات لوضع التنظيم الجديد حيز التنفيذ كالآتي:

- كون الاحتياجات من الموارد البشرية جد معتبرة، فقد تم التخطيط لتطبيق التنظيم الجديد على برنامج بعدة سنوات (03 إلى 05 سنوات)
- يجب أن تتم العمليات كالآتي:
  - تعيين الموارد البشرية الحالية في المناصب المحددة بالتنظيم الجديد وذلك تطبيقا:
    - للقرار رقم: 204-05/الرئيس المدير العام (PDG) لـ 06 مارس 2005؛
    - ولتعليمة تحدد منهجيات التغيير والتي سيتم إعدادها بالتعاون مع ممثلي الفدرالية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية (FNTIEG)؛
  - تعيين الأعوان الذين سيتم إعادة توزيعهم على المناصب الجديدة، وإعداد برامج التكوين (التحويل أو إعادة التأهيل)؛
  - نشر المناصب الشاغرة ومعالجة المترشحين؛
  - إعداد وتطبيق مخططات التكوين والتوظيف.

وسيتم توزيع التوظيف على الثلاث أو الخمس سنوات كما يلي:

التوزيع	
السنة الأولى	800
السنة الثانية	800
السنة الثالثة	800
السنة الرابعة	440
السنة الخامسة	430
المجموع	**3270**

لكل سنة		
عمال تنفيذ	**عمال تحكم**	**إطارات**
5 سنوات	**3 سنوات**	**5 سنوات**
208	**360**	**230**

ü منذ الشروع في إعادة التنظيم، اتخذت المؤسسة خيارا استراتيجيا يقضي بالمحافظة على جميع الأفراد في حال وجود فائض في التعداد دون اللجوء إلى برامج اجتماعية. والذي سيتم بإعادة توزيع داخل المجمع، وذلك بإعادة التكوين، برامج إعادة التأهيل، النقل، وتنظيم ملائم للعمل.

في إعادة التنظيم هذه سيتم خلق مناصب جديدة، المحافظة على بعضها وكذلك سيتم الاستغناء عن بعضها الآخر، إلا أنه بالنسبة لهذه الأخيرة وإن لم يتمكن أصحابها من الاندماج في التنظيم الجديد (لا يمتلكون كفاءات تتوافق و التنظيم الجديد حتى بعد تدابير إعادة الإدماج المشار إليها أعلاه)، فإنه توكل إليهم مهام معينة إلى حين إخلائهم للمنصب (التقاعد، الاستقالة...)، ولكنهم لا يستفيدون من إجراءات الترقية، دون اللجوء إلى تسريحهم. وهذا حسب ما تم الاتفاق عليه مع ممثلي الفدرالية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية.

وفيما يخص الأعمال المتبقية فهي كما يلي:

ï بالنسبة لإنشاء بعض الوظائف، لا يمكن التطرق إلى تعميم ذلك في الوقت الحالي. فهو برنامج على عدة سنوات مرتبط بعمليات اقتناء تجهيزات، بتحديث الشبكات وخاصة بتوظيف وتكوين الموارد البشرية؛

ï فيما سيأتي، نعطي بعض المؤشرات حول ما يمكن أن يكون برنامج لإنشاء بعض الوظائف:

- التحكم عن بعد — المدى 8 سنوات — 100 عون/سنة
- مخابر الكهرباء والغاز — المدى 5 سنوات — 60 عون/سنة
- الرصد — المدى 2 سنة — 1000 عون/سنة
- الرصد — المدى3 سنوات — 700 عون/سنة
- المحاسبة — المدى 1 سنة — 572 عون
- تأطير المقاطعات-الوكالات — المدى 3 سنوات — 400 عون/سنة

الملخص العام

إن قدرة المنشآت اليوم في تحقيق استمرارها وفرض نفسها ضمن محيط سمته الرئيسية هي اللاتأكد، متعلقة بقدرتها على التسيير التنبئي لمواردها البشرية وتنميتها، باعتبارها أحد أهم الوسائل التي تمكنها من تحقيق ذلك.

ومن المسلم به اليوم أن التسيير التنبئي للموارد البشرية يعتبر جزءا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنشأة، ومن ثم يمكن تعميم ذلك على المستوى القطاعي والوطني.

ويعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية نشاطا يهدف إلى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة بالعدد والنوع المناسب وفي الوقت المحدد، مع وضع برامج الموارد البشرية اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

وعلى أساس ما تقدم يمكن القول أن التسيير التنبئي للموارد البشرية:

- § هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنشأة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين.
- § هو عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المنشأة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.
- § هو عملية ضمان توافر العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة وأخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة.

ومن أجل تحقيق ذلك وإيجاد الحلول المناسبة، فإن هناك أساليب علمية متبعة لوضع برامج وخطط للتسيير التنبئي لهذه الموارد.

ونتيجة لما تواجهه المنشآت الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة التي يطرحها المحيط، من مشاكل حادة، تتعلق بالكفاءات والمهارات المطلوبة كما ونوعا لشغل المناصب المختلفة، وإحداث التنمية المستديمة، فقد أضحى التسيير التنبئي للموارد البشرية السبيل المتاح لتحقيق الأهداف المتوخاة.

وعليه، فإن مفهوم التسيير التنبئي للموارد البشرية، يأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات، ويتفاعل معطيات ومحددات المحيط الخارجي.

الكلمات المفتاحية:

المنشأة، الموارد البشرية، التسيير التنبئي، التعداد (كم وكيف)، الاحتياجات من الموارد البشرية، المتاح من الموارد البشرية، البرامج، الأهداف.

الخـــاتمة

لقد أصبحت الموارد البشرية هي العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتـــي تعتبر الشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى لنجاح أي منشأة.

فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء أي منشأة، مهما كانت أهـــدافها ومجـــالات نشـــاطها، والمحدد لفعالية استخدام أصولها ومختلف مواردها الأخرى. وتكســـب المنشـــأة ديناميكيـــة تمكنهـــا مـــن الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمنشأة.

ولقد بات من الواضح جليا أن الاهتمام بالموارد البشرية وكذا التحكم فيها، عن طريق التخطيط لهـــا وتنميتها، أصبح يشكل اهتماما رئيسيا لكل المنشآت التي تهدف إلى تدعيم إستراتيجيتها، وتسمح بمواجهـــة الرهانات الجديدة للمحيط الاقتصادي الدولي الذي يتطور ضمنه الاقتصاد الوطني.

أمكن للمنشأة اليوم اعتبار مواردها البشرية ميزة تنافسية يمكنها استغلالها إلى جانب إســـتراتيجياتها التنافسية الأساسية. هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية أدت إلى ظهور ارتباط وثيـــق بـــين التخطـــيط الاستراتيجي والتسيير التنبئي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة. ويسمح هذا الارتبـــاط بخلـــق بيئـــة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعلـــى تبنـــي الســـلوك الابتكاري للأفراد. وبهذا المفهوم يصبح التسيير التنبئي للموارد البشرية جزءا متكاملاً ومشاركا في بنـــاء وتطبيق استراتيجيات المنشأة.

لذا فإن التسيير التنبئي للموارد البشرية يعتبر الأسلوب العلمي السليم للعناية بالمورد البشري، فهـــو يفيد بدرجة كبير في التقليل من اللاتأكد في المستقبل، تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمنشأة.

وعليه، فإنّ التسيير التنبئي للموارد البشرية هو نشاط هدفه التأكد مـــن تـــوافر العنصـــر البشـــري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفـــي الوقـــت والمكـــان المناسبين، وذلك عبر ترجمة أهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعيـــة مـــن العنصـــر البشري مع وضع برامج الموارد البشرية اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات، من أجل تنمية مهاراتها وزيـــادة قدرتها في تحقيق التنمية المستديمة.

إنّ مسؤولية التسيير التنبئي للموارد البشرية لا تقع على فرد واحد داخـــل المؤسســـة وإنمّـــا هنـــاك مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة العليا، مدير الموارد البشرية، وكافة المديرين التنفيـــذيين، إذ يتقـــرر نجاح وفاعلية التسيير التنبئي للموارد البشرية على جهدهم وتعاونهم جميعا، ويلعب كل طرف دورا مختلفا عن الآخر في المشية. عدة مستويات لنشاط المؤسسة (وظيفة التسويق، وظيفة المالية، وظيفـــة الإنتـــاج، وظيفة الموارد البشرية) يمكن تحليلها، كما يمكن أيضا دراسة القدرات التجديدية للهياكـــل وبصـــفة عامـــة ثقافة المؤسسة.

ولا ينتظر من مختلف برامج وخطط التسيير التنبئي للموارد البشرية أن تؤدي ثمارها ما لم تتكامل مع برامج وسياسات الموارد البشرية الأخرى، إذ أنّ معظم نشاطات الأفراد هي في علاقة مع نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية فبعض منها يستفيد هذا الأخير من نتائجه كمدخلات لعمليته كتسيير المسارات الوظيفية أو توصيف المناصب، أو تستعمل نتائجه كمدخلات في صيرورة بعض الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين الاستقطاب أو التدريب.

وتتوقف جودة وفعالية التسيير التنبئي للموارد البشرية على دقة، مصداقية وشمولية إحصائيات الموارد البشرية، ويساعد نظام معلومات الموارد البشرية على تقديم ومعالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، ولأكثر دقة هناك البرمجيات الخاصة التي قد تكون جزءا من SIRH أو برمجيات مستقلة.

إنّ مشية إعداد الإستراتيجية يتم أولا انطلاقا من تحليل الاتجاهات الكبرى للمحيط على مستويات مختلفة، ففحص الاتجاهات الكبرى للمحيط الخارجي تحدد المجال المرغوب فيه، في حين أنّ تحليل المعطيات الداخلية يحدد المستطاع. دراسة المحيط الداخلي تسمح بمعرفة المزايا والعيوب للمؤسسة، أما دراسة المحيط الخارجي فتمكننا من معرفة المخاطر والفرص المعروضة أمام المؤسسة، وبالتالي تقييم مدى قابلية انجاز وتجسيد الغايات الإستراتيجية.

إنّ تقابل القدرات الداخلية والفرص الخارجية سيقود المؤسسة إلى تحديد اختياراتها الإستراتيجية. في هذه المرحلة ستدقق وتحصر مجموع العوامل الإستراتيجية التي ستسعى إلى توفيقها (أسواق/منتجات، طرق التمويل/أنواع المردودية، اختراعات/تكنولوجيات، مناصب/كفاءات) حتى تضمن مواقعها التنافسية.

ويتطلب التسيير التنبئي للموارد البشرية القيام بالتحديد الكمي والنوعي للاحتياجات (من المناصب)، وكذلك إعداد بالموازاة مع ذلك "**حالة** لمجتمع الأجراء المتوفرين" (موارد) وكذلك لمحة عن تطورها المحتمل في الأفق المعطى بالأخذ في الاعتبار في آن واحد المعايير المتعلقة عادة بشيخوختها وحركيتها، والقرارات الإستراتيجية التي تمس نشاطها.

نتوصل، بصفة نظامية، المحاكاة التي تمّ إجراؤها إلى ملاحظة عدد معين من الفروقات الخيالية بين الاحتياجات المبررة بالنشاط المستقبلي للمؤسسة و"التقدم في السن للموارد". هذه الفروقات يمكن أن تشير إمّا إلى وجود حاجة لموارد بشرية إضافية، أو أنّ هناك فائضًا فيها، أو أنّ الموارد الحالية تتواءم والمتطلبات المستقبلية للمؤسسة، إلا أنّ حالة الاكتفاء أو التوازن تعتبر نادرة الوقوع. نظرا للتطور السريع الذي يشهده الاقتصاد في هذا العصر وللتغيرات المختلفة التي على المؤسسة التكيف معها للاستمرار والبقاء في السوق.

ولقد تبين لنا بعدما انتهينا من عرض التسيير التنبئي للموارد البشرية على مستوى المنشأة، ومن خلال تحليلنا لواقع التسيير التنبئي للموارد البشرية بإحدى المنشآت الجزائرية، والذي مس شركة سونلغاز توزيع الشرق، -قسنطينة-، أن نستخلص وبحسب القراءات النظرية، وما توصلنا إليه من قناعات النتائج الآتية:

1- تبين لنا من خلال الدراسة النظرية والميدانية للموضوع أن التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشآت تكون له أهمية قصوى في حالات تبني خيارات إستراتيجية كبيرة كإعادة التنظيم، الاندماج، الانفصال ...، وحسب طبيعة النشاط الذي تعمل ضمنه المنشأة.

فالمنشآت التي تعمل ضمن نشاط يتسم بالموسمية أو بالدورية (مثل مقاولات البناء، النشاطات السياحية ...) ستولي بالضرورة أهمية كبيرة للتسيير التنبئي للموارد البشرية، أما المنشآت التي تعمل ضمن نشاط يتسم بالانتظام عموما (خدمات الهاتف، توزيع الكهرباء والغاز، توزيع الماء ...) فستكون عملية التسيير التنبئي بها شبه منتظمة، وتتم بصفة شبه آلية إلا في حالات تبني المنشأة خيارات استراتيجية كما سبق وأن أشرنا إليه.

2- التطور الملحوظ على مدى الاهتمام بالموارد البشرية، والذي تجسد من خلال التطور الذي آلت إليه إدارة الموارد البشرية في المنشأة الجزائرية.

3- أن المنشأة الجزائرية قد ارتقت وأصبحت تنافس المنشآت الحديثة -حتى على المستوى الدولي-، التي تهتم بتثمين دور التسيير التنبئي للموارد البشرية وأهميته كمحرك لتنمية وتطوير هذه الأخيرة، ومدى تأثيره على فعالية وأداء المنشأة، خاصة في ظل التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني عامة، والمنشأة خاصة.

4- بالنسبة للتسيير التنبئي للموارد البشرية في شركة سونلغاز توزيع الشرق، وعلى ضوء الدراسة النظرية، يعتبر ذا أهمية بالغة خاصة في مرحلة إعادة التنظيم التي تمر بها الشركة. وقد تبين أن هناك تطابق كبير في الصيرورة القاعدية عموما بين ما هو نظري وبين ما هو مطبق بالشركة.

5- نعتقد أن التسيير التنبئي للموارد البشرية بالشركة يتم وفق أساليب ومعايير علمية ويستعمل أدوات جد متطورة. وأن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق البرامج والخطط الناجمة عنه.

6- من خلال الدراسة الميدانية تبين عدم وجود متخصصين بالتسيير التنبئي للموارد البشرية، والذي يظهر من خلال تعيين الإدارة العليا لفريق العمل الذي كلف بمهمة التسيير التنبئي للموارد البشرية بسبب إعادة التنظيم.

7- تبين لنا من الدراسة الميدانية أن عملية التوظيف تتم وفق معايير موضوعية في مجملها (ترتيب حسب المعدل العام، اختبار نفسو-تقني، اختبار كتابي).

8- تبين لنا من الدراسة بالشركة، أن هذه الأخيرة قد اتخذت خيارا استراتيجيا يقضي بالمحافظة على جميع الأفراد في حال وجود فائض في التعداد دون اللجوء إلى برامج اجتماعية.

9- تبين لنا من الدراسة الميدانية، أنه لم يتم إدماج تطور التعداد الحالي، والذي سيتم إدراجه سنويا كتعديل على الخطة المتبعة.

من خلال ما سبق يمكن أن نوصي بـ:

10- ضرورة ترقية دائرة الموارد البشرية (Département) بالشركة إلى مديرية للموارد البشرية، حتى تحظى بنفس الاعتبار المعطى لباقي المديريات الأخرى، وذلك للأهمية والدور الفعال لهذه الوظيفة بالشركة.

11- ضرورة استحداث خلية تكلف بالمتابعة الدورية لسير تطبيق الخطط والبرامج المنبثقة عن التسيير التنبئي للموارد البشرية والسهر على التقدم في مختلف الأعمال المتبقية، وإجراء التعديلات اللازمة ما تطلب الأمر ذلك.

12- ضرورة اقتناء أو إنشاء برمجية للتسيير التنبئي للموارد البشرية إضافة لنظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالشركة، للتمكن من الحصول على صور دقيقة وسريعة عن تطور تعدادها في المستقبل، وبكل سهولة.

13- ضرورة استنفاد طرق التسريح السلمية المبنية على رضا الطرفين (من تشجيع على المغادرة الإرادية، Essaimage ...) فيما يخص الأفراد الذين يشغلون مناصب في طور الاختفاء. لأنهم يشكلون عبئا وتكلفة زائدة على الشركة.

Summary:

Nowadays, the enterprise to be able to assure its existence and to succeed to stand out in an environment whose main characteristic is indecision and uncertainty, must be skilled to conceive an appropriate human resources forecasting management. This managing activity constitutes the best means to achieve that objective.

The management of human resources oriented towards future requirements (human resources forecasting management) is an integral part of the strategic planning process of the enterprise. And then may be widespread to the sector level and to the state level. It is oriented to insure the availability of the necessary human element to achieve the strategic objectives of the organization in quantity, quality and at the right moment by implementing the human resources plans needed to fulfill these requirements.

Based on the previous saying, we can assert that the human resources management planning or human resources forecasting management is:

- An activity which purpose is to insure the availability of the human resources element necessary to realize the objectives of the enterprise in the right quantity and quality and at the correct time and place.
- An activity which aims is to translate the objectives and the working plans of the enterprise into quantitative and qualitative human needs, through programs in other to satisfy them.
- An activity which aims to assure the availability of the different types of workers, on the basis of the estimation of its future supply, and the determination of the differences that may appear and therefore put corrective programs. To attain this aim and find out adequate solutions a number of scientific methods are applied in other to execute programs relating to human resources forecasting management.

The Algerian enterprise faces new challenges which are imposed by the environment, concerning the critical problems of skills and aptitudes needed in quantity and quality to occupy vacant job. In other to reassure a continuous development the human resources forecasting management is regarded as the best means to achieve the enterprise objectives. The concept of human resources management planning takes into account all variables and constraints of the external environment.

Key Words

The Enterprise, Human Resources, Forecasting Management, Human Resources Requirements, The objectives, The Programs.

Résumé :

De nos jours, pour que l'entreprise puisse assurer sa pérennité et pour qu'elle réussisse à s'imposer dans un environnement dont la caractéristique principale est l'incertitude, doit être en mesure de faire une bonne gestion prévisionnelle de ses ressources humaines. Cette gestion prévisionnelle constitue le meilleur moyen pour atteindre cet objectif.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines est une partie indivisible de la planification stratégique de l'entreprise. De ce fait, on peut la généraliser au niveau du secteur, ainsi qu'au niveau national. Elle vise à s'assurer de la disponibilité de l'élément humain nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise aussi bien en quantité qu'en qualité et au moment opportun, en mettant en œuvre des programmes de ressources humaines nécessaires pour répondre à ces besoins.

Compte tenu de ce qui c'est dit, nous pouvons dire que la gestion prévisionnelle des ressources humaines est :

- Une activité dont le but est d'assurer la disponibilité de l'élément humain nécessaire pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, en quantité, en qualité, en temps et en lieu voulus.
- Une activité dont l'objectif est de traduire les objectifs et les plans de travail de l'entreprise en besoins quantitatifs et qualitatifs de l'élément humain, en mettant en œuvre des programmes nécessaires pour satisfaire ces besoins.
- Une activité qui vise à assurer la disponibilité des diverses types de main d'œuvre, d'en estimer le volume de l'offre future, de déterminer les écarts qui existent et de mettre en œuvre des programmes nécessaires pour combler ces écarts. Pour atteindre cet objectif, et trouver des solutions adéquates, il existe de nombreuses méthodes scientifiques pour mettre en œuvre des programmes de gestion prévisionnelle de la ressource humaine.

L'entreprise algérienne confrontée aux nouveaux défis imposés par l'environnement, en ce qui concerne les problèmes aigus des compétences et des aptitudes nécessaires en quantité et en qualité pour occuper un poste. Et afin d'assurer un développement durable la gestion prévisionnelle des ressources humaines et le moyen idéal pour atteindre les différents objectifs de l'entreprise. Le concept de gestion prévisionnelle des ressources humaines prend en compte toutes les variables et tous les déterminants de l'environnement extérieur.

Mots clés : l'entreprise, les ressources humaines, la gestion prévisionnelle, les besoins en ressources humaines, les objectifs, les programmes.

فهرس الجداول